

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh marketingové strategie reprografické firmy
Marketing Strategy Design of the Reprographic Company

Student: Bc. David Křesálek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. David Křesálek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod

Téma: **Návrh marketingové strategie reprografické firmy**
Marketing Strategy Design of the Reprographic Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika firmy LWR Graphic, s.r.o.
3. Teoretická východiska tvorby marketingové strategie
4. Metodika sběru dat
5. Situační analýza firmy
6. Návrh marketingové strategie
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktual. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

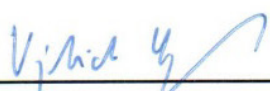
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

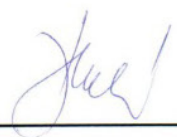
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hlučnicková, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

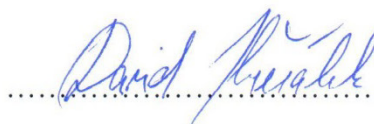



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. dubna 2015.

A handwritten signature in blue ink, reading "David Křesálek", written over a horizontal dotted line.

Bc. David Křesálek

Tímto bych velice rád poděkoval své vedoucí diplomové práce paní Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, náměty a především trpělivost, kterou vynaložila při pravidelných konzultacích. A rovněž také vedení firmy LWR Graphic s.r.o. za poskytnuté informace, rady a pomoc při zpracovávání celé práce.

Obsah

1	Úvod	6
2	Charakteristika firmy LWR Graphic s.r.o.	8
2.1	Makroprostředí	8
2.1.1	Demografické prostředí	8
2.1.2	Ekonomické prostředí	9
2.1.3	Politické a legislativní prostředí	9
2.1.4	Technologické a inovační prostředí	10
2.1.5	Přírodní prostředí	11
2.1.6	Společensko-kulturní prostředí	12
2.2	Mikroprostředí	12
2.2.1	Zákazníci	13
2.2.2	Dodavatelé	13
2.2.3	Konkurence	14
2.2.4	Veřejnost	16
2.3	Charakteristika firmy LWR Graphic s.r.o.	16
2.3.1	Činnost LWR Graphic s.r.o.	16
2.3.2	Organizační struktura a lidské zdroje	17
2.3.3	Umístění podniku a materiální prostředí	17
3	Teoretická východiska tvorby marketingové strategie	19
3.1	Marketingové pojetí služeb	19
3.1.1	Produkt	20
3.1.2	Cena	21
3.1.3	Distribuce	22
3.1.4	Marketingová komunikace	23
3.1.5	Lidé	24

3.1.6	Materiální prostředí	25
3.1.7	Procesy	25
3.2	Strategické marketingové řízení	26
3.2.1	Etapa plánovací	27
3.2.2	Etapa realizační	29
3.2.3	Etapa kontrolní	30
3.3	Systémy marketingových strategií.....	30
3.3.1	Strategie podle nástrojů marketingového mixu.....	31
3.3.2	Strategický přístup podle Ansoffa.....	33
3.3.3	Strategický přístup podle Kotlera.....	34
3.3.4	Strategie na základě přístupu k segmentům trhu.....	35
4	Metodika sběru dat	37
4.1	Přípravná etapa	37
4.1.1	Definování problému, cíle výzkumu a stanovení hypotéz	37
4.1.2	Plán výzkumného projektu.....	38
4.2	Realizační etapa	40
4.2.1	Sběr dat a zpracování získaných údajů	40
4.2.2	Struktura výběrového vzorku	40
5	Situační analýza firmy.....	43
5.1	Vyhodnocení výzkumu.....	43
5.1.1	Analýza segmentů	43
5.1.2	Analýza současného stavu.....	46
5.1.3	Konkurenční prostředí.....	49
5.1.4	Rozšíření stávající nabídky	51
5.2	Vyhodnocení hypotéz	55
6	Návrh marketingové strategie	57
6.1	Marketingová strategie	57

6.1.1	Produkt	58
6.1.2	Cena.....	59
6.1.3	Distribuce a materiální prostředí	60
6.1.4	Marketingová komunikace	61
6.1.5	Lidé a procesy	62
7	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratek	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V České republice bylo v dnešní době vydáno více než 3,5 milionu živnostenských oprávnění a je zaregistrováno přes 400 tisíc firem. Tato situace je dána přívětivým podnikatelským prostředím a postupným vymaněním státu z krizového období. Spousta především malých firem funguje již dlouhá léta, avšak bez jakéhokoli viditelného ekonomického růstu nebo technologického rozvoje. Subjekty si často nevytvářejí žádné dlouhodobé cíle a plány a strategické úvahy a záměry jsou zcela výjimečné.

Marketingová strategie je jedním z klíčových prvků celopodnikové strategie. Cílem je pomocí marketingového výzkumu poznat potřeby zákazníků nebo trhu a účelně vynaložit finanční prostředky firmy tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody a zvýšení zisku. Na základě analýzy současné situace lze stanovit strategie pro dílčí prvky marketingového mixu, jako jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, ale také pro prvky rozšířeného mixu, kam patří lidé, procesy a materiální prostředí. Mnohdy využívané jsou také nejrozličnější strategické přístupy, z nichž nejznámější jsou strategické přístupy podle Kotlera a podle Ansoffa. Výsledná marketingová strategie je vždy specifická pro daný subjekt a určuje zaměření a směr budoucích aktivit.

Mezi již zavedené, avšak dlouhodobě neprosperující a hlavně nerozvíjející se firmy patří firma LWR Graphic s.r.o. Tato firma se se svojí jedinou provozovnou nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm a klientům nabízí reprografické služby s doplňkovým sortimentem. Ačkoli je doba digitalizace a „cloudů“, reprografické služby jsou stále využívány a tedy nadále potřebné. Na trhu existuje mnoho firem, nabízejících stejné nebo podobné služby a je tak obtížné udržet si jistou konkurenční výhodu. Vzhledem k těmto skutečnostem, přístupu k interním informacím a žádné dlouhodobé strategii byl jako téma diplomové práce zvolen návrh marketingové strategie reprografické firmy.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro dlouhodobý profitabilní růst firmy spojený s přemístěním hlavní provozovny a rozšířením poskytovaných služeb a sortimentu.

Celá diplomová práce byla rozdělena do pěti hlavních kapitol. V první kapitole byla popsána charakteristika marketingového makro a mikro prostředí firmy LWR Graphic s.r.o. Druhá kapitola byla zaměřena na teoretická východiska tvorby marketingové strategie, která sloužila jako podklad pro praktickou část práce. V kapitole metodika sběru dat byly popsány

kroky, které mají být uskutečněny v přípravné a realizační fázi marketingového výzkumu. Dále byla v následující kapitole provedena situační analýza a zpracování získaných výsledků z dotazníkového šetření. A nakonec v poslední kapitole byla v návaznosti na situační analýzu navržena marketingová strategie.

2 Charakteristika firmy LWR Graphic s.r.o.

Nedílnou součástí každé firmy je bezesporu její marketingové prostředí. Neboli vnější a vnitřní vlivy, které působí kladně či záporně, ať už přímo na firmu samotnou nebo na její širší okolí. Jestliže má být firma úspěšná, je třeba, aby prvky prostředí byly pravidelně analyzovány a vyhodnocovány. Celkově lze toto prostředí rozdělit na dvě základní úrovně – makroprostředí a mikroprostředí.

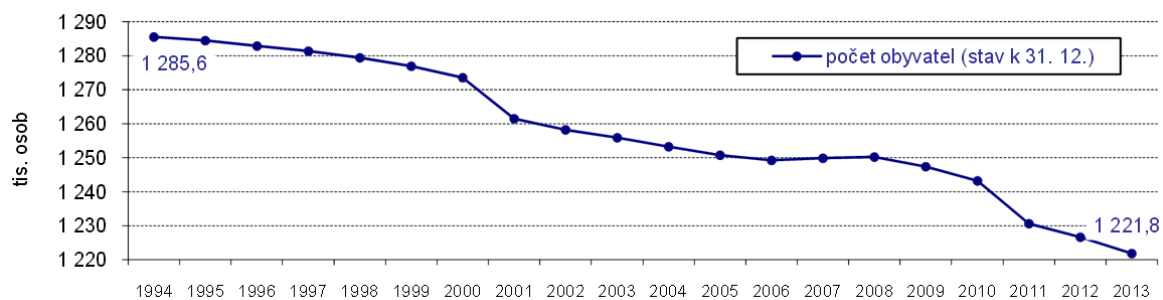
2.1 Makroprostředí

Do první úrovně marketingového prostředí patří makroprostředí. Z hlediska rozsahu okolí podchycuje veškeré dění a faktory, které samotná firma prakticky nemůže ovlivnit. Stává se tak čistě příjemcem těchto vnějších vlivů a vazba je založena na jednosměrném spojení. V rámci makroprostředí jsou zkoumány prvky demografické, ekonomické, přírodní, legislativní, technologické, politické a kulturní.

2.1.1 Demografické prostředí

Provozovna firmy LWR Graphic s.r.o. se nachází v centru města Frenštát pod Radhoštěm s 10 tisíci obyvateli, v okrese Nový Jičín přibližně 40 kilometrů od krajského města Ostravy. Moravskoslezský kraj je s počtem 1,2 mil. obyvatel a asi 250 tisíci ekonomických subjektů třetí nejlidnatější v ČR, se svými 300 obcemi však patří k regionům s nejmenším počtem sídel. Průměrný věk na obyvatele se pohybuje kolem 41 let se střední délkou života 75 let. Věková struktura obyvatelstva má nepříznivý vývoj, jelikož dramaticky roste index stárí, populace tak postupně stárne a je stále méně mladých lidí v produktivním věku. [23]

Jak je patrné z obrázku č. 2.1, počet obyvatel každý rok pozvolně klesá a podle odhadů Českého statistického úřadu (ČSÚ) bude mít Moravskoslezský kraj v roce 2050 méně než jeden milion obyvatel. Přejde tak o obyvatelstvo srovnatelné s množstvím lidí nyní žijících na území okresu Karviná. Přitom ještě v roce 2008 byl Moravskoslezský kraj nejlidnatějším regionem v České republice. Úbytek obyvatelstva je s největší pravděpodobností zapříčiněn jednak nízkou porodností, ale také hlavně nízkou nabídkou pracovních míst a znečištěným ovzduším. [23]



Obr. 2.1 Počet obyvatel a celkový, přirozený a migrační přírůstek obyvatel v Moravskoslezském kraji [30]

2.1.2 Ekonomické prostředí

Moravskoslezskému kraji dominují i přes nepatrný útlum z hlediska odvětvové struktury těžební a strojírenský průmysl, ve kterých je zaměstnána více než třetina obyvatel, dalších 12 % je zaměstnáno podle klasifikace CZ-NACE ve skupině velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Dále jsou to stavebnictví, doprava, veřejná správa, vzdělávání a zdravotní péče. Ostatní procenta jsou představována především službami v podobě nejrůznějších činností jako například pohostinství nebo administrativa a peněžnictví. Odvětvová struktura Moravskoslezského kraje přináší v současnosti nemalé problémy, jež jsou spojeny zejména s vyšším podílem nezaměstnaných osob. [23, 26]

Nezaměstnanost je největším problémem Moravskoslezského kraje. S úrovní 9,43 % míry nezaměstnanosti je na druhém místě hned za krajem Ústeckým. Průměrná míra nezaměstnanosti České republiky se pohybuje kolem 6,5 %. S nezaměstnaností je spojen také odliv lidí z kraje, zejména těch mladých, kteří odcházejí za prací do lukrativnějších míst v republice nebo přímo do zahraničí. [23]

Průměrná hrubá měsíční mzda činí 22 964 Kč na obyvatele, což je přibližně o 2 000 Kč méně než celorepublikový průměr. Se mzdou klesl také čistý disponibilní důchod na obyvatele o 2 % na hodnotu 175 550 Kč za rok. Nejvyšší mzdy jsou v sektorech výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu, těžba a dobývání, informační a komunikační činnosti a peněžnictví a pojišťovnictví, zatímco nejnižší mzdy jsou v odvětví ubytování, stravování a pohostinství. [23, 26]

2.1.3 Politické a legislativní prostředí

Situace na politické scéně se na přelomu let 2014 a 2015 zdá být víceméně stabilizovaná. Vládnoucí strana i opozice plní své funkce v podobě ustáleného řízení země,

oproti předchozím rokům, kdy tomu tak v mnoha případech nebylo a předčasné volby byly vyvolávány téměř pokaždé, kdy se nějaká strana rozhodla dostat k moci. Přestože se zdá, že je politické prostředí přívětivé pro podnikatele, opak je pravdou. Podle nevládní neziskové organizace Transparency International je Česká republika na 25. místě z celkového počtu 31 hodnocených zemí v Evropě řazených podle míry vnímání korupce. Tato „nemoc“ plně propukla po roce 1989 a dnes je už prakticky součástí samotné české kultury. Pro malé a střední podnikatele je to z obecného hlediska značná přítěž, jelikož mají malou vyjednávací pozici oproti velkým korporacím a také proto, že je složité v tomto nestálém politickém prostředí plánovat do vzdálenější budoucnosti. [32]

Dle výzkumu Světové banky, která zjišťovala podnikatelské podmínky ve 189 státech světa v hodnocení zvaném Doing Business, se Česká republika umístila na 75. místě. Celkově se tak Česká republika propadla o 7 příček oproti předchozímu roku a ze států OECD je dokonce na posledním místě. [22]

Ze sledovaných kategorií jsou nejhůře hodnocené kategorie zakládání firmy a podnikatelské prostředí. Mezi hlavní negativa patří přílišná byrokratizace systému už při samotném zakládání firmy, ale také v průběhu podnikání, jako například odvod daní, sociálních dávek anebo zaměstnávání a udržení zaměstnanců v podniku. [25]

Z hlediska legislativního je firma LWR Graphic společnost s ručením omezeným, a proto je činnost této firmy upravována hlavně zákonem č. 89/2012 Sb., občanským zákoníkem a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Dále firemní chod a činnosti spadají pod zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).[28, 21, 20]

2.1.4 Technologické a inovační prostředí

V rámci technologického a inovačního prostředí nejsou v České republice subjekty téměř nijak výrazně omezeny. Toto prostředí je také jedním z hybných prvků a dominantních

složek marketingového prostředí. Veškeré inovace a technologie jsou nicméně závislé na financování.

V oblasti inovací jsou na vzestupu informační technologie, zejména v pokrytí a rychlosti síťového připojení, které je v České republice více než nadprůměrné. Dalšími trendy v inovacích jsou přesun podnikových dat a činností do tzv. „cloudů“ (data jsou uložena na vzdálených serverech a subjekty k nim tak mají přístup teoreticky odkudkoliv na světě) a v neposlední řadě také rostoucí počet mobilních zařízení a aplikací využívaných lidmi.

Technologické novinky na poli reprografie přicházejí jen velmi zřídka, avšak v nedávné době začal pomalu růst trh 3D tiskáren, které se staly finančně dostupnějšími pro běžné spotřebitele, ale také pro podnikatele provádějící činnost v podobné oblasti jako firma LWR Graphic.

Co se týče dopravní infrastruktury, Česká republika, jakožto tranzitní stát, výrazně zaostává za ostatními státy Evropy. Největšími slabinami infrastruktury jsou nepropojenost dálničních úseků s okolními státy a hlavně kvalita komunikací, která je celorepublikovým problémem. V okolí Frenštátu se podíl opravených cest nepatrně zvýšil, nicméně kvalita cest neodpovídá evropskému standardu.

2.1.5 Přírodní prostředí

Aktivní roli za záchranu životního prostředí zastává v České republice Ministerstvo životního prostředí, jež má za úkol přípravu legislativy a strategických dokumentů. Kromě nařízení z Evropské unie zde fungují také určité nástroje ochrany životního prostředí, jako například integrovaný registr znečišťování nebo národní program environmentálního značení výrobku Ekologicky šetrný výrobek. [27]

Důraz je převážně kladen na obnovitelné a energeticky nenáročné zdroje, a také hlavně na třídění odpadu, které se pomalu stává samozřejmostí v domácnostech i firmách. Do tříděného odpadu lze vyhazovat papír, plasty, sklo, nápojové kartony, kovy, dále nebezpečné složky komunálních odpadů, bioodpady, objemné odpady a elektroodpady, kam spadají i tiskárny, kopírky a náplně do těchto zařízení. V Moravskoslezském kraji se nachází 20 585 kontejnerů pro tříděný odpad. [27]

2.1.6 Společensko-kulturní prostředí

Jakožto převážně ateistická země, je Česká republika spíše než na náboženské hodnoty zaměřena na rozvoj vzdělanosti obyvatelstva a zvyšování životní úrovně. O tomto faktu svědčí i počet škol nacházejících se na našem území, v celkovém počtu 4095 základních škol, 1331 středních škol a 174 vyšších odborných škol. [24]

Díky tomuto vysokému počtu vzdělávacích institucí a zároveň snadnému přístupu ke vzdělání je tendence růstu množství lidí s vysokoškolským vzděláním, kteří nyní dosahují 13 % z celkového počtu obyvatelstva. Lidé s pouze základním vzděláním tvoří 18 % obyvatelstva a stále největší skupinu 64 % představují lidé se středním vzděláním (zbylých 5 % nezjištěno). [24]

Z hlediska pohlaví je rozdělení obyvatelstva v České republice přibližně vyvážené. Podle věkové struktury mají největší zastoupení s 68 % lidé v produktivním věku 15 – 64 let, lidé ve věku 0 – 14 let tvoří 15 % a skupinu lidí ve věku 65+ představuje 16 %. [24]

Světová ekonomická krize donutila evropské spotřebitele změnit své nákupní zvyklosti. Patří sem i čeští spotřebitelé, kteří kromě omezení výdajů a šetření, zaměřili svou pozornost na alternativní možnosti nákupu, jako jsou slevové servery, zahraniční e-shopy, bazary nebo aukční servery, kde mohou nakoupit zboží za výrazně nižší cenu. Podle průzkumu společnosti Cetelem tuto možnost využívá 61 % Čechů. [24]

2.2 Mikroprostředí

Do druhé úrovně marketingového prostředí patří mikroprostředí. V rámci terminologie je autory řazeno do vnějšího prostředí společně s makroprostředím. Oproti makroprostředí je zde však ten rozdíl, že si podnik/podnikatel může účastníky trhu zvolit sám a do určité míry je i ovlivnit. Je tak patrná již obousměrná vazba mezi subjekty podnikání a účastníky trhu. Do mikroprostředí se řadí zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost.

2.2.1 Zákazníci

I když je firma LWR Graphic s.r.o. poměrně malá, poskytuje své služby a produkty na obou dostupných trzích, a to B2C i B2B. Není tak orientována pouze na zákazníky z řad konečných spotřebitelů, ale také na podnikatelské subjekty.

Mezi zákazníky na B2C trhu patří všechny věkové skupiny obyvatel bez ohledu na pohlaví, kromě dětí předškolního věku. Z hlediska geografického jsou to obyvatelé Frenštátu pod Radhoštěm a nejbližšího okolí (Trojanovice, Tichá, Bordovice, Veřovice), kteří hledají reprografické služby a další produkty firmy. Tito zákazníci jsou orientováni výhradně na cenu a dostupnost nabízených služeb a produktů. Tato skupina zákazníků je největší v rámci frekvence nákupů, avšak ne z hlediska realizovaných obrátů. Vzhledem k poloze provozovny firmy na hlavním frenštátském autobusovém nádraží, jde především o mladé studenty základních a středních škol, kteří si zde kopírují materiály do školy, dále lidé v produktivním věku (učitelé, matky na mateřské a další pracující ve střední společenské třídě) a v neposlední řadě také lidé v důchodovém věku.

Tři čtvrtiny tržeb a následně i zisku firmy jsou generovány zákazníky na B2B trhu. Největší skupinou na tomto trhu jsou firmy poptávající tisk dokumentů a velkoformátových výkresů pro potřeby soutěže v oblasti veřejných zakázek. Kromě města a nejbližšího okolí se tyto firmy nacházejí v celém Moravskoslezském kraji a část i mimo něj. Dále jsou to drobní podnikatelé a osoby samostatně výdělečné z oblasti stavebnictví, strojírenství a dalších oborů, jako například architekti nebo stavbaři (využívající velkoformátový tisk) sídlící přímo ve městě a nejbližším okolí. Zákazníkům na B2B trhu jde především o kvalitu služeb a dostupnost technologií.

Potenciálními zákazníky jsou pro firmu LWR Graphic s.r.o. podnikatelské subjekty v Moravskoslezském kraji i mimo něj, které ještě nevyužily jejich nabízených služeb, a nemají tu možnost se o firmě dozvědět. Dále jsou to zákazníci pohybující se ve veřejném sektoru na trhu B2G, tedy obce, města a jejich samosprávy a státní instituce v celé České republice.

2.2.2 Dodavatelé

Jako dodavatelé jsou charakterizovány firmy nebo jednotlivci, kteří poskytují vstupní zdroje, které firma využívá pro své provozní činnosti. Provozovna firmy LWR Graphic s.r.o.

se nachází v budově neziskové organizace TJ Sokol Frenštát pod Radhoštěm, které jsou placeny poplatky za nájem a energie (voda, plyn, elektřina) a mobilní a internetové služby firmě zajišťuje společnost Vodafone a.s.

Pro hlavní provozní činnosti je ve firmě využíváno více různých dodavatelů. Reprografická zařízení a doplňkové služby jsou dodávány firmou IMPROMAT spol. s r.o., kancelářské potřeby, doplňky a xero papír firmami OBALSERVIS s.r.o. a VÁŠ PAPÍR s.r.o. Textilní produkty jako jsou trička nebo kalhoty poskytuje firma ADLER czech, a.s., fólie firmy Avetech spol. s r.o. a Bitcon spol. s r.o., tonery firma DAMEDIS s.r.o. a nakonec firemní razítka jsou vyráběna firmou Semper corporation s.r.o.

Je patrná závislost firmy LWR Graphic s.r.o. na velkém množství různých dodavatelů, se kterými má buď dodavatelskou smlouvu, nebo dohodu o odebírání produktů. Ostatní vstupy jsou zařizovány jednatelkou firmy podle aktuální potřeby provozu.

2.2.3 Konkurence

V České republice existují stovky firem, které nabízejí více či méně podobné služby a produkty jako LWR Graphic s.r.o. Konkurence v odvětví je tedy rozsáhlá a je velmi těžké nabídnout zákazníkům nějakou přidanou hodnotu, která by zaručila konkurenční výhodu. Nabídka služeb a výrobků se opravdu liší jen v detailech, avšak největší rozdíly bývají v cenách. Vzhledem k vnějšímu prostředí firmy se zde nachází omezená přímá konkurence. Firmu však neohrožuje pouze přímá konkurence. Podle Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil je identifikován a zkoumán dlouhodobý charakter daného trhu. Mezi 5 konkurenčních sil patří: hrozba silné rivality v segmentu, hrozba nově vstupujících konkurentů, hrozba náhražek, hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.

Hrozba silné rivality v segmentu

Ve Frenštátě pod Radhoštěm a nejbližším okolí existují pro firmu LWR Graphic s.r.o. pouze dva přímí konkurenti. A to firma ARUNDO TRADING s.r.o., která je prezentována jako tiskárna, papírnictví včetně poskytování reklamních služeb a počítačových doplňků, a firma Replay s.r.o., reklamní agentura nabízející kompletní servis v oblasti tisku. Obě firmy sídlí přímo ve Frenštátě nedaleko LWR Graphic s.r.o. Firmy však tvoří konkurenci pouze na

trhu B2C, a jelikož se zákazníci tohoto trhu podílejí pouze na 10 % z celkového zisku firmy LWR Graphic s.r.o., nejsou pro ni tito konkurenti klíčoví.

Za nepřímou konkurenci lze považovat stále více rozšířené domácí multifunkční tiskárny, které zastanou funkci reprografického studia a nabízejí uživateli alternativu formou domácího tisku, kopírování a skenování.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Pakliže by si potenciální konkurent udělal analýzu trhu ve Frenštátě, před tím, než by zde založil podobnou firmu jako LWR Graphic s.r.o., zjistil by, že trh už je prakticky přesycen a nejpravděpodobněji by se rozhodl na trh nevstupovat. Hrozba by přicházela v úvahu jen v situaci, kdyby se místní trh rozrostl o nové zákazníky, respektive obyvatele, a poptávku by tak firmy nestihly uspokojovat.

Větší hrozba v podobě nově vstupujících konkurentů je však reálná na trhu B2B, kdy mohou mnohem větší firmy přebírat stávající zákazníky a nabídnout jim lepší podmínky s ohledem na poskytované služby.

Hrozba náhražek

Jako substituty lze zmínit v dnešní době, pro většinu služeb a sortimentu firmu, stále využívané CD nosiče, dále DVD, Blu-Ray a USB disky, paměťové karty a externí hard disky, díky kterým uživatel přechovává data v digitální podobě.

Díky moderním technologiím jsou i tyto alternativy uživateli stále méně využívány a veškerá data se digitalizují a nahrávají na vzdálená úložiště „cloudy“, která jsou nepřetržitě přístupná téměř z jakéhokoli místa na světě.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Jak bylo již zmíněno, zákazníci na trhu B2C tvoří pouze 10 % z celkového zisku firmy LWR Graphic s.r.o., a tak i kdyby začali zákazníci klást důraz na snížení ceny služeb a produktů, protože jinak přejdou k levnější konkurenci, není tato hrozba nijak významná.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků je mnohem patrnější na trhu B2B, jelikož podnikatelské subjekty mají daleko větší vyjednávací sílu vzhledem k objemu objednávek a

podílu na zisku firmy LWR Graphic s.r.o. Na tomto trhu platí přímá úměra: čím větší objem objednávek, tím větší vyjednávací síla zákazníka.

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Souhrn dodavatelů byl uveden již v subkapitole 2.2.2. Hrozba ze strany stálých dodavatelů je největší pouze v případě neziskové organizace TJ Sokol Frenštát pod Radhoštěm, která může vypovědět nájemní smlouvu nebo zvýšit nájem. Firma LWR Graphic s.r.o. by tak přišla o lukrativní umístění provozovny v centru města a vyžádalo by si nějaký čas, než by byla zajištěna adekvátní provozovna. Ostatní dodavatelé jsou vzhledem k malému charakteru firmy plně nahraditelní, a tak v současné době nemohou LWR Graphic s.r.o. nijak ohrozit.

2.2.4 Veřejnost

Do veřejnosti řadíme osoby a subjekty, které mají vliv na uskutečnění cílů firmy LWR Graphic s.r.o., aniž by s ní měly obchodní vazby. Veřejnost se dá rozdělit na *všeobecnou veřejnost*, do které patří všichni obyvatelé města Frenštát pod Radhoštěm a jejího nejbližšího okolí, *vnitřní veřejnost* – všichni zaměstnanci firmy, dále *finanční veřejnost*, pod kterou spadají bankovní a pojišťovací instituce, a nakonec *masová média* – celostátní a regionální televize, tisk a rozhlas.

2.3 Charakteristika firmy LWR Graphic s.r.o.

Reprografická studia jsou nedílnou součástí téměř každého města a zajišťují služby nejen běžným obyvatelům, pro které je nevýhodné nabízené služby provozovat doma v soukromí, ale také firmám a veřejnému sektoru.

2.3.1 Činnost LWR Graphic s.r.o.

Firma LWR Graphic byla založena v roce 2000 jako společnost s ručením omezeným a svoji činnost, v téměř nezměněné podobě, provozuje doposud. S jediným společníkem je firma řazena mezi reprografická studia a od toho je odvozena také nabídka služeb a produktů. Nabízí velkoformátový tisk dokumentů a plakátů, obyčejný černobílý a barevný tisk a kopírovací služby společně s vazbou vytištěných materiálů a další papírenské činnosti jako

například výrobu razítek. Dále realizuje služby desktop publishingu, grafického zpracování materiálů a také tvorby internetových stránek.

Z produktů jsou v nabídce převážně textilní výrobky, jako jsou trička, tílka, kalhoty nebo mikiny, na které lze natisknout jakýkoli text či obrázek navržený zákazníkem. Z doplňkových výrobků pak nabízí CD a DVD disky, složky anebo kroužkové vazby. Komplexní výčet nabízených služeb a produktů obsahuje příloha č. 1.

Hlavním předmětem podnikání firmy podle obchodního rejstříku tedy je:

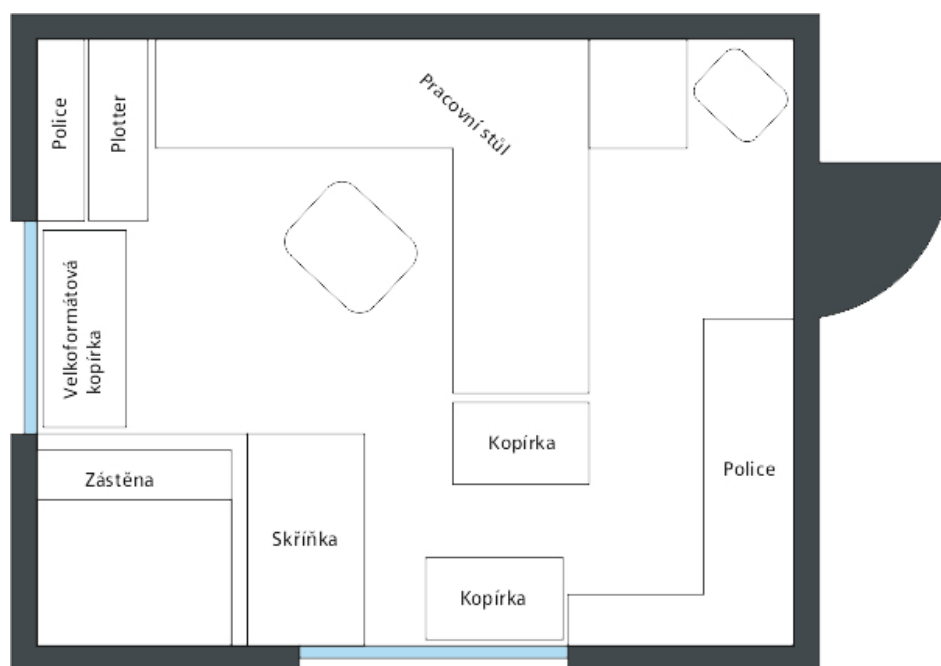
- zprostředkovatelská činnost,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- vydavatelská činnost,
- reklama, propagace, inzerce,
- poradenství a konzultace.

2.3.2 Organizační struktura a lidské zdroje

Vzhledem k tomu, že je firma LWR Graphic s.r.o. velice malá, má pouze 3 zaměstnance, kteří plně zajišťují veškerý chod firmy. Jednatelka, která je zároveň majitelkou firmy, zastává funkci tzv. ovlivňovatele, kdy řídí 2 zaměstnankyně a zadává jim práci. Dále zajišťuje veškeré dodavatelsko-odběratelské vztahy a také veškerý provoz firmy, ke kterému patří i kontakt se zákazníkem. Další dvě zaměstnankyně plní pouze funkci tzv. kontaktního personálu se zákazníky a poskytují nabízené služby a produkty.

2.3.3 Umístění podniku a materiální prostředí

Podnik a současně jediná provozovna firmy LWR Graphic s.r.o. se nachází ve městě Frenštát pod Radhoštěm na ulici Tyršova 937 (na rohu staré budovy TJ Sokol Frenštát pod Radhoštěm) na hlavním autobusovém nádraží přímo v centru města. V přímé blízkosti se dnes již nenachází žádná parkovací plocha pro zaměstnance, pouze parkoviště s maximální dobou stání jedné hodiny pro případné zákazníky, které pro ně však není přímo vyhrazeno. I přes dlouhá vyjednávání a žádosti vedení města není ochotno v tomto firmu podpořit. Samotná provozovna má výměru 20 m² a tudíž velice malý prostor pro svoji činnost. Chybí také jakékoli místo pro skladování zásob.



Obr. 2.2 Schéma provozovny

Co se týče materiálního prostředí, čítá dvě velké kancelářské barevné kopírky, jednu velkoformátovou kopírku, plotter, několik řezaček různých velikostních formátů, počítač, laminovačku, scanner a v neposlední řadě také lis na nažehlování potisků na trička. Součástí vybavení jsou samozřejmě také police a skříňky na materiál, pracovní stůl s přepážkovým „barem“ a držáky na papírové role. Schéma provozovny je znázorněno na obrázku č. 2.2.

3 Teoretická východiska tvorby marketingové strategie

V kapitole byla vymezena teoretická východiska a specifika, důležitá pro návrh marketingové strategie reprografické firmy LWR Graphic s.r.o. Obsahem kapitoly jsou především teoretické základy a hlediska strategického marketingu ve službách, strategického marketingového řízení včetně stanovení cílů, strategie, monitorování a kontroly a také vybrané systémy marketingových strategií.

3.1 Marketingové pojetí služeb

Trendem na dnešním trhu je nabízet nepřetržitě nové a složitější výrobky k uspokojení potřeb zákazníků. S tím souvisí i fakt, že lidé mají více peněz a volného času, a proto vyžadují různorodé služby, ať už doplňující dané výrobky nebo poskytované samostatně. Tento trend je také podtržen rozvojem technologií a inovací, které jsou spotřebiteli vyžadovány. Již od osmdesátých let je tempo růstu průmyslových odvětví menší než odvětví služeb. Hrubý domácí produkt mnoha zemí tvoří v dnešní době z větší části služby. Do popředí zájmu veřejnosti, zemí, firem, ale i odborníků se tak stále více dostává marketing služeb. [6, 17]

Prakticky neexistuje sektor, ve kterém by se odvětví služeb nedalo nalézt. Zprv je to vládní sektor, kam se řadí soudy, úřady práce, agentury, poštovní služby, integrovaný záchranný systém, ale také školy a nemocnice. Dále to jsou církve, muzea, charity, nadace nebo univerzity patřící do soukromého neziskového sektoru. Většina, jako jsou například banky, hotely, cestovní kanceláře, letecké společnosti a další firmy, však spadají pod sektor podnikatelský. Nakonec jsou to sektory výrobní a obchodní s pracovníky typu prodáváč, úředník, účetní, právníci atd. [12, s. 440]

Nabídka firem není tvořena pouze službami nebo jen hmotným zbožím. Lze tyto nabídky definovat v pěti různých variantách:

- *ryze hmotné zboží* – výrobek není doprovázen žádnými službami,
- *hmotné zboží s doprovodnými službami*,
- *hybridní* – stejná míra složení hmotného zboží i služeb,
- *převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami*,
- *ryzí služba* – nabídka je tvořena primárně službami. [12]

Je třeba definovat rozdíl mezi službou a hmotným zbožím. Existuje spousta různých definic a pouček a obecně platí, že každý autor má svoji vlastní definici. Nejznámější autor marketingových publikací Philip Kotler formuluje službu jako „jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.“ [12, s. 440] Obecně ale platí, že hmotné zboží může být definováno jako objekty, zařízení nebo věci, zatímco služby jsou činy, úsilí nebo vystoupení. [6]

Základním rozdílem jsou tedy vlastnosti a povaha samotné služby. Mezi základní charakteristiky služeb obecně patří:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost (heterogenita),
- pomíjivost (zničitelnost)
- a absence vlastnictví. [17]

Elementární marketingový mix tvoří čtyři kontrolovatelné nástroje, které firma reguluje, aby byly efektivně prodávány výrobky nabízené zákazníkům. Dílčí prvky lze mezi sebou vzájemně kombinovat v různém pořadí a intenzitě v závislosti na charakteru firmy, s cílem uspokojit zákazníky a generovat zisk. Marketingový mix je tvořen 4 P – produktem (product), cenou (price), distribucí (place) a marketingovou komunikací (promotion). Pro specifické potřeby služeb byl tento mix rozšířen ještě o 3 další P – lidi (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence), které vyplňují rozdíl mezi hmotným zbožím a službou. [1, 17]

3.1.1 Produkt

Primárním kamenem marketingového mixu je produkt, který je tvořen nejen jakýmkoliv hmotným zbožím, ale také nehmotným zbožím, což jsou v zásadě služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich různé kombinace, převedené na předmět směny. [1, 10]

Není důvod vytvářet výrobky nebo služby, které nikdo nechce. Ve spoustě firem je nejdříve rozhodnuto, co bude nabízeno zákazníkům, s vidinou, že se pro daný výrobek najde cílový trh později. Naproti tomu úspěšné firmy nejdříve zjistí potřeby zákazníků a následně vyvíjejí produkt, který by měl v dané kvalitě vést k jejich uspokojení. [1, 10]

Produkt lze rozdělit do pěti základních úrovní. První úroveň je nazývána „základní užitek“, protože představuje hlavní důvod koupě produktu zákazníkem. Následně je ve druhé úrovni „základní produkt“ tento užitek zhmotněn. Třetí úroveň „očekávaný produkt“ obsahuje souhrn charakteristik zákazníky v dané kategorii očekávané. Dále je ve čtvrté úrovni „vylepšený produkt“ snaha o překonání zákaznického očekávání. A v páté úrovni „potenciální produkt“ je oblast všech možných vylepšení daného produktu. [1, 10]

Každý produkt má svůj životní cyklus, který lze rozdělit do pěti fází:

- *vývojová fáze* – produkt je vyvíjen, dosud není na trhu, existují pouze náklady (tj. zisk je záporný),
- *zaváděcí fáze* – produkt je uveden na trh, prodeje pomalu rostou, zisk je stále záporný,
- *růstová fáze* – zisk se dostává do kladných hodnot,
- *fáze zralosti* – prodeje nadále rostou, ale zisk začíná klesat (klesá cena),
- *fáze útlumu* – prodeje i zisk postupně klesají. [10]

Hlavní přínos životního cyklu produktu spočívá v neustálé inovaci, jelikož firmy musí počítat s tím, že za nějakou dobu bude jejich produkt zastaralý a inovační aktivita jim poskytne zdroj konkurenční výhody. [10]

Firmy neprodávají jen jeden produkt, ale obsáhlý sortiment produktů, který se nazývá produktový mix. Rozlišuje se šířka sortimentu, neboli počet produktových řad, dále délka sortimentu, udávající počet produktů v každé produktové řadě a nakonec hloubka sortimentu, která znamená počet variant jednotlivých produktů. Rozhodování o sortimentu má pro společnost strategický význam, z hlediska efektivnějšího uspokojování potřeb zákazníků a úspory nákladů. [10]

3.1.2 Cena

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena. Je to množství peněz požadované za přesun produktů od dodavatele ke spotřebiteli. Produkt má proto pouze takovou hodnotu, jakou cenu jsou zákazníci za něj ochotni zaplatit. Důležitým faktorem ceny je konkurenceschopnost, což nutně neznamená, že cena musí být co nejnižší. I malé firmy jsou schopny konkurovat velkým společnostem nabídkou přidané hodnoty ve formě doplňkových služeb nebo produktů. Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který generuje příjmy, ostatní (místo, produkt a propagace) jsou jen náklady. [1, 17, 31]

Pro cenové úvahy lze vycházet z celkové marketingové koncepce, a to z pěti základních zdrojů tzv. 5C:

- náklady (cost),
- schopnost (competence),
- srovnatelnost (comparability),
- konkurence (competition),
- komunikace (communication). [19]

Rozhodnutí o ceně je tak ovlivněno jednak základními zdroji 5C, ale také dalšími vnitřními faktory (marketingové cíle, strategie, organizace) a vnějšími faktory (typ trhu a poptávky, ekonomika, distributoři, vláda). Služby jsou ovlivňovány specifickými faktory. Jde především o alternativní náklady spojené s časem, fyzickým a psychickým úsilím, dále nehmotností, neoddělitelností a heterogenitou služeb. [12, 17]

3.1.3 Distribuce

Úkolem distribuce je co nejvíce přiblížit produkty od místa vzniku až k zákazníkovi. Je to série kroků, všech činností firmy, které usilují o maximální dostupnost zákazníkům. Pomocí distribučních cest musí být produkt dostupný na správném místě, ve správný čas, ve správném množství, kvalitě a za správnou cenu. Distribuce je tak ovlivněna povahou produktu, jeho cenou a především samotným zákazníkem a jeho potřebami a pohledem, jak má být zboží doručeno, aby to pro něj bylo co nejpohodlnější, nejvýhodnější a byl maximalizován užitek. [1, 17, 19]

Hlavními funkcemi distribučních cest, souboru prostředníků a zprostředkovatelů tzv. mezičlánků, jsou podstoupení rizika, platby, nákup a prodej, poskytování informací, spolupráce při marketingovém výzkumu, realizace komunikačních nástrojů, kontakt se zákazníky, vlastní doprava, financování a poprodejní služby. Za tyto činnosti nesou odpovědnost jednotliví účastníci distribuční cesty. Před výběrem distribuční cesty je nutné zhodnotit trh, zákazníky, geografické rozmístění, možnosti a požadavky mezičlánků atd. [19]

Distribuční cesty mohou být rozděleny do dvou základních úrovní. První úroveň je přímá distribuční cesta, která je svou podstatou založena na řetězci bez jakýchkoli mezičlánků (výrobce - zákazník). Tato distribuce převažuje u poskytovatelů služeb a jejími hlavními přednostmi jsou přímý kontakt se zákazníkem, obvykle nižší náklady a plná kontrola nad

produktem. Naopak nevýhodami pro poskytovatele jsou zvýšené obchodní riziko, neekonomičnost a zvládání obchodních operací. Druhou úrovní je nepřímá distribuční cesta. V tomto řetězci se oproti přímé distribuci vyskytují další mezičlánky ve formě velkoobchodů, maloobchodů, agentů apod. Přednosti této distribuční cesty pro poskytovatele spočívají v dělbě práce, nižší finanční náročnosti, nižší materiální náročnosti, efektivnosti a přenesení rizika. Nevýhodami jsou dělba zisku ve prospěch distribučního mezičlánku, určitá ztráta kontroly nad zbožím, způsobem a podmínkami prodeje a komplikovanější zpětná vazba. [19]

3.1.4 Marketingová komunikace

Jedním z nejviditelnějších prvků marketingového mixu je marketingová komunikace. Jsou to aktivity využívané firmou ke komunikaci se svým okolím, k přenosu informací o produktu a spojení s potenciálními zákazníky a ostatní veřejností. Efektivní komunikace je vždy obousměrná, a užitek z ní čerpají obě zúčastněné strany. Z tohoto hlediska se rozlišuje interní marketingová komunikace, dialog mezi firmou a zaměstnanci, a externí marketingová komunikace, dialog mezi firmou a okolím. [11, 12, 17]

Marketingová komunikace obsahuje různé nástroje, které dohromady tvoří komunikační mix. Do tohoto mixu spadá reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations.

Ve většině firem je asi nejvíce využívaný nástroj reklama. Zahrnuje použití jakékoliv formy komunikace ke sdělení informací o produktu, službě, organizaci anebo myšlence. Hlavními výhodami jsou poskytnutí informací, ovlivnění postojů, rychlost, kontrola nad obsahem sdělení a možnosti zaměření se na úzké či široké spektrum zákazníků. Mezi nevýhody patří vysoká cena, neosobní kontakt a jednosměrná komunikace. Hlavními cíli reklamy jsou informovanost, přesvědčení a připomenutí. Pro vysokou účinnost by měl být respektován princip 5M – poslání (mission), sdělení (message), peníze (money), media a měřítko (measurement). Reklamní strategii nadále tvoří dvě složky, a to tvorba reklamního sdělení (co, jak a komu říci) a výběr média (kde, jak často a za kolik peněz). [4, 11, 17]

Důležitým nástrojem služeb je především osobní prodej, který vyplývá z neoddělitelnosti služeb. Jedná se o formu sdělení, která je přizpůsobena na míru konkrétním zákazníkům, v konkrétních situacích. Výhodami oproti ostatním nástrojům jsou osobní kontakt, posilování vztahů, stimulace dalších nákupů a zpětná vazba. [4, 11, 17]

Nástroj podpora prodeje je zaměřen na jednotlivé články distribučních cest a na konečné spotřebitele. Jde o stimulaci prodeje formou materiálních výhod, jako jsou vzorky, kupóny, dárky, výhodná balení atp., ale také finančních stimulů, kam patří především slevy. Cílem podpory prodeje je vyvolat okamžitý a viditelný nárůst prodeje. Ačkoli je nárůst velice rychlý, zpravidla bývá vyvážen následným poklesem, spousta kampaní proto končí ve ztrátě a hrozí také negativní vliv na hodnotu značky. [4, 10, 11]

Snahou public relations neboli vztahů s veřejností je vytvoření/podpoření pozitivního image o firmě, výrobcích, službách a lidech, vytvoření podnikové identity, tvorba účelových kampaní a řízení krizových situací, přednostně formou neplacených forem komunikace. Liší se tak od ostatních nástrojů komunikačního mixu. Hlavním cílem je tedy ovlivnění pocitů, názorů a domněnek o firmě u zákazníků, akcionářů, zaměstnanců a další relevantní veřejnosti. [4, 11, 17]

3.1.5 Lidé

Zaměstnanci firmy jsou v přímém kontaktu se zákazníky a jejich chování vůči nim ovlivňuje celkový dojem a spokojenost s produktem a firmou. Tato skutečnost je dána faktem, že mnoho produktů nelze oddělit od zaměstnanců, kteří je poskytují, a proto dobrá pověst firem závisí právě na lidech. Tento prvek rozšiřuje základní marketingový mix zejména ve službách. [5, 31]

Lidské zdroje v nabídce služeb tvoří tři formy. Jednak to jsou samotní zaměstnanci firmy, dále zákazníci a nakonec veřejnost, kteří jsou účastníci referenčního trhu a podílejí se na vytváření image produktu a firmy. [5, 17]

Zaměstnanci jsou nedílnou součástí a hlavně důležitým faktorem při výrobě a dodávce služby zákazníkům. Reprezentují firmu navenek a díky nim se služba diferencuje. Na nich záleží, budou-li hodnoty firmy zvyšovat nebo také snižovat. Zaměstnance je možno rozdělit do skupin podle kontaktu se zákazníkem a podílu na tvorbě služby:

- *kontaktní pracovníci* – častý styk se zákazníky a významný podíl na marketingových činnostech,
- *koncepční pracovníci* – velmi sporadický kontakt se zákazníky, výrazně ovlivňují tradiční prvky marketingové strategie,
- *obsluhující pracovníci* – pravidelný kontakt se zákazníky, nepodílejí se na marketingových

činnostech,

- *podpůrní pracovníci* – minimální kontakt se zákazníky, nepodílejí se na marketingových činnostech.

V praxi jsou však zaměstnanci rozděleni na tři typy, a to kontaktní personál (zajišťují přímý kontakt se zákazníkem), ovlivňovatelé (management firmy) a pomocný personál (nepřímo se podílejí na produkci služeb). [5, 12, 17]

3.1.6 Materiální prostředí

Aby měl zákazník lepší představu o poskytované službě, je třeba ji zhmotnit. K tomuto účelu slouží další prvek rozšířeného marketingového mixu materiální prostředí. Řízení materiálního prostředí nemá přesně stanovená pravidla, protože je to většinou otázka módy, vkusu nebo také schopností architekta a designéra. [5, 17, 12]

Do materiálního prostředí jsou zahrnuty první vjemy a dojmy zákazníka, které získá při vstupu do prostor poskytované služby. Jsou to například vzhled budovy, zařízení interiérů, koncept rozmístění nebo atmosféra. Pro úspěšné řízení je potřeba znát chování lidí, aby bylo dosaženo při prvním kontaktu kladné reakce a tím bylo splněno očekávání zákazníka nebo zaměstnance. [5, 12, 17]

Stimuly prostředí mohou být nehmotné (teplota, hluk, vůně) a hmotné (velikost, zařízení, design). Tyto stimuly dále působí na očekávání zákazníka a zaměstnance, jejich emoce, psychologické a fyzické faktory a utvářejí buď kladnou, nebo zápornou reakci. [5, 12, 17]

Materiální prostředí tvoří dvě složky:

- *periferní materiální prostředí* – hmotný prvek služby, který je součástí služby, ale nemá vlastní hodnotu a zákazník si je zpravidla odnese domů,
- *základní materiální prostředí* – má podstatný vliv na poskytovanou službu, ale zákazník jej nemůže vlastnit. [5, 17]

3.1.7 Procesy

Stejně jako lidé tak i samotné procesy, které vykonávají při poskytování služeb, mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka. Procesy jsou jedním z prvků, které firmy často

opomíjejí. Pro zákazníka je důležité, aby systém fungoval, a nezajímá jej, jak a proč nefunguje. [5, 31]

Procesy jsou všechny postupy, činnosti, rutiny a mechanismy, které zaměstnanci vykonávají, aby zajistili hladké poskytnutí služby. Z hlediska zapojení zákazníka do procesu poskytování služby jsou rozlišovány služby, kdy musí být zákazník fyzicky přítomný, jinak služba nemůže být poskytnuta, zákazník je přímým příjemcem služby, ale nemusí se přímo setkat s poskytovatelem, větší část poskytování služby probíhá bez účasti zákazníka a nakonec služby prováděné v souvislosti s nehmotnými aktivy zákazníka. [5, 17]

3.2 Strategické marketingové řízení

Marketing je spojen s trhem a jeho rozvojem a je to tedy soubor přístupů, činností a metod, které umožňují efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami. Oproti tomu strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu. Je to proces, který analyzuje vnitřní faktory a stránky podniku, faktory konkurence a faktory příležitostí a ohrožení. Dále je spojen s tvorbou podnikových cílů, formulováním a volbou strategií k jejich dosažení, stanovením marketingových cílů a strategií, vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů a nakonec komplexním řízením marketingového procesu. [9]

Strategickým se marketing stává, jakmile se při plánování soustředí na stanovení potenciálních zákazníků a specifik jejich potřeb. Plně se orientuje na zákazníka, učí se porozumět jeho přáním a potřebám, chápat jeho hodnoty a způsob myšlení. Snahou je určit a ovlivnit budoucí směr firmy, s ohledem na znalost obsluhovaných trhů, makroprostředí, mikroprostředí, vztahů a procesů uvnitř a vně firmy. Jednoznačně je tak zaměřený na budoucnost firmy, budoucí zákazníky a jejich potřeby, budoucí poptávku a celkově na budoucnost. [13]

Značný důraz je u strategického marketingu kladen na plánovací etapu marketingového procesu. Z plánovací etapy vyústí navržené marketingové strategie, které je nutné uskutečnit v realizační fázi. A v poslední kontrolní fázi probíhá hodnocení úspěšnosti jednotlivých strategií. [8]

Cílem je vytvořit marketingovou strategii a plán s využitím nástrojů marketingového mixu. Jedná se o výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie, které jsou závislé na

strategii podniku (podnikatelském záměru) a cílech podnikového managementu. Úzce tak souvisí s rozhodovacími procesy vrcholového managementu. [29]

Pomocí strategického řízení je firma schopna řídit své aktivity s ohledem na prognózy vývoje marketingového prostředí a svých záměrů v dlouhodobém časovém horizontu. Marketingové strategické řízení je proto součástí strategického řízení celého podniku. [Zamazalová kniha] „Zahrnuje manažerské aktivity a operace, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.“ [16, s. 22]

Strategické záměry se dělí na tři úrovně řízení:

- *strategie firmy* – vztahuje se k celé firmě bez ohledu na lokalitu jednotlivých podnikatelských jednotek,
- *strategie podnikatelské jednotky* – vztahuje se k jedné určité podnikatelské jednotce v dané lokalitě,
- *strategie funkčních systémů* – navazuje na strategii podnikatelské jednotky, a směřuje k určení svého systému. [18]

Formulace strategie

Každá marketingová strategie je postupným vyústěním navzájem navazujících kroků, které vedou až k formulaci samotné strategie nebo strategií. Postup je podobný u jakýchkoli firem. Skládá se z etapy plánovací (situační analýza, vize a poslání firmy, stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií), realizační etapy (faktická realizace strategií) a etapy kontrolní (hodnocení účinnosti strategií a úprava strategií na základě kontrolního procesu). [18]

3.2.1 Etapa plánovací

První fáze formulace návrhu marketingové strategie je etapa plánovací. Zahrnuje stanovení vize a poslání firmy, situační analýzu externího a interního prostředí firmy, vytyčení marketingových cílů a rozhodnutí o výběru a formulaci strategií pro konkrétní podmínky a časový horizont.

Vize a poslání firmy

Výchozím krokem při stanovení marketingové strategie je určení vize a poslání firmy. Vize je motivující prvek, představa, myšlenka, která ukazuje na zvláštnost a jedinečnost firmy. Cílem vize je vymezovat, kam bude firma v budoucnu směřovat, vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročení k tomuto směru a koordinovat jejich úsilí. Vyjadřuje nejzákladnější podstatu firmy. [18]

Poslání nebo mise firmy rozvíjí podstatu vize a dává vysvětlení o smyslu existence firmy a dává do marketingových souvislostí vztah k trhu a postavení na trhu. V poslání by mělo být jasně prezentováno, kdo jsme (oblast podnikání), o co usilujeme (účel podnikání) a v jakém odvětví podnikáme (podnikatelská činnost firmy). [7]

Vytyčení marketingových cílů

Dalším krokem v etapě plánování je stanovení konkrétních marketingových cílů. Cíle by měly vycházet z obecně stanoveného smyslu poslání, konkretizovat jej a kvantifikovat a definovat žádoucí stav, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Je to rozhodující krok v řízení firmy.

Od poslání se tedy marketingové cíle liší v měřitelnosti kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, ať už finančních nebo nefinančních. Slouží pro hodnocení jednotlivých strategií v poslední kontrolní etapě. Je třeba dbát na to, aby byly cíle navzájem synergické a nevyrušovaly se. [7, 18]

Situační analýza

Po stanovení vize a poslání firmy následuje nejdůležitější krok etapy plánování, a to situační analýza firmy. Představuje analýzu konkrétní situace firemního prostředí, ve kterém firma podniká anebo hodlá podnikat. Její součástí je interní a externí analýza prostředí, tedy kritické, systematické, nestranné a důkladné zkoumání okolí firmy i firmy samotné. Cílem situační analýzy je nalézt příležitosti a ohrožení (v případě externí analýzy) a silné a slabé stránky firmy (v případě interní analýzy). [11]

Formulace marketingové strategie

Posledním krokem etapy plánování je formulace konkrétní marketingové strategie pro danou firmu. S pomocí cílů je stanoveno, čeho chce firma dosáhnout. Strategie pak udává, jak lze těchto cílů dosáhnout nejvhodněji. [12]

V teorii strategického marketingu existuje množství různých strategií, od strategického parciálního přístupu podle Kotlera až po přístup podle Gilberta a Strebela. Často využívanými strategiemi jsou systematizace podle nástrojů marketingového mixu a strategický parciální přístup podle Ansoffa. [8]

3.2.2 Etapa realizační

Druhou fází strategického procesu je etapa realizační, čili okamžik, kdy dochází ke skutečné realizaci strategií, formulovaných v etapě plánování. Aby firma dosáhla tržního úspěchu a svých stanovených cílů, závisí na účinném a hlavně úspěšném implementování stanovených strategií. [14]

Realizace formulovaných strategií vyžaduje dostatečné zdroje, čas, dovednosti, schopnosti pracovníků a snahu vypořádat se s vyskytujícími se překážkami. Aby byla realizace strategií úspěšná, je potřeba:

- chápat, co všechno je třeba udělat,
- uvědomit si žádoucí výsledky,
- zvolit způsob dosažení cílů, mít schopnost řídit realizační postupy,
- dbát i na ty nejmenší detaily,
- v případě, že nejsou cíle plněny, zkoumat proč. [8]

Nejdůležitějším faktorem při realizaci jsou pracovníci, kteří aplikují strategie do praxe, protože pokud nepochopí význam a smysl celého snažení, s největší pravděpodobností dojde k selhání. Aby se předešlo této situaci, je proto potřeba pracovníky vhodně motivovat, řídit, koordinovat a vést ke splnění realizačních úkolů. Když lze určité situace předvídat, je třeba připravit alternativní realizační strategie. [14]

3.2.3 Etapa kontrolní

Posledním krokem procesu naplňování strategického řízení je monitorování a kontrola marketingových strategií. Kontrola je potřebná pro zjištění, zda byly plány fakticky a úspěšně provedeny, a také pro porovnání plánovaných výsledků s reálnými.

Kontrola použitých strategií:

- zkoumá, zda strategie vycházejí ze znalosti stavu i perspektivy vývoje vnitřního i vnějšího prostředí firmy,
- šetří zvolený směr postupu (zda je správný a směřuje ke klíčovým problémům),
- zjišťuje, zda uskutečňované činnosti jsou skutečně ty, které mají být provedeny,
- zkoumá výkonnost strategií v rámci realizace,
- posuzuje funkčnost strategií,
- hodnotí stupeň, kterým strategie přispívají k dosažení vytyčených cílů,
- přispívá ke zjištění problémů uvnitř etapy realizace i etapy plánování,
- věnuje se v nezbytných případech i přijetí vhodných korekčních opatření.“ [8, s. 22]

Z hlediska působnosti se rozlišují tři typy kontrol. Snahou preventivní kontroly je zjistit kvantitativní a kvalitativní odchylky používaných firemních zdrojů. Dalšími typy jsou průběžná kontrola, která je zaměřena na probíhající operace a typ kontroly se zpětnou vazbou se zaměřením na konečné výsledky. [9]

3.3 Systémy marketingových strategií

Při utváření firemního plánu mohou firmy čerpat z nepřeberného množství marketingových strategií. Pro lepší orientaci jsou uspořádávány do různých kategorií podle stanovených kritérií jako například trendů trhu, přístupu k segmentům trhu nebo nástrojů marketingového mixu. Vzhledem k množství různých strategií bylo popsáno jen několik vybraných systémů marketingových strategií.

3.3.1 Strategie podle nástrojů marketingového mixu

Produktové strategie - strategie produktu jsou vnímány z pohledu zákazníka a většinou obsahují definování produktových řad zacílených na různé trhy, řízení životního cyklu produktů, vyhledávání nejvýhodnější skladby vlastností produktu, řízení hodnoty značky a image podniku. [3, 7, 11]

Definování produktových řad je založeno na předpokladu, že segmenty zákazníků očekávají a prakticky vyžadují odlišné produkty. Pro efektivní diferenciaci portfolia produktových řad je důležité správně provést marketingový výzkum s ohledem na správné určení teritoria a zákaznického segmentu. Mezi praktické příklady strategií patří prodloužení nebo doplnění řady. [2, 7, 11]

Strategie podle *řízení životního cyklu produktu* lze kvalifikovat na základě klasických pěti fází životního cyklu produktu. Jedná se tedy o rozhodnutí, ve které fázi, za jakých podmínek a jak přesně strategii zvolit. [2, 7, 11]

Bezprostředně s inovačním řízením jsou spojeny *strategie vyhledávání nejvýhodnější skladby vlastností produktu*. Jedná se o systémový přístup k realizaci změn, který vede ke zlepšení produktů. [2, 7, 11]

Řízení hodnoty značky a image podniku umožňuje vytvářet vztah mezi zákazníkem a značkou, respektive produktem nebo firmou. Mezi základní strategické možnosti patří strategie individuální značky a strategie rodinné značky. [2, 7, 11]

Cenové strategie – strategie, které určují, jakou cenu firma za svůj produkt požaduje a jakou je zákazník ochoten zaplatit. Strategie podle ceny a jakosti (9 typů v závislosti na kvalitě produktu), strategie podle rozlišení nových a stávajících produktů a nejběžnější strategie forem cenového rozlišení (v závislosti na image, pro různé segmenty, pro různé varianty produktu, podle regionu poskytovatele a podle období). [3, 7, 11]

Cenové strategie v závislosti na jakosti produktu lze rozdělit do 3 kategorií podle kvality produktu na vysokou (strategie získání mimořádné ceny, vysoké hodnoty, mimořádně vysoké hodnoty), střední (strategie předražování, střední hodnoty, odpovídající hodnoty) a nízkou (strategie okrádání, neúsporná a úsporná strategie). [2, 7, 11]

Mezi strategie podle rozlišení nových a stávajících produktů patří do stávajících produktů snižování cen, určování hladiny ceny a následování ceny a do nových produktů strategie zaváděcí ceny, vysoce výnosné ceny a průnikové ceny. [2, 7, 11]

Nejčastější formy cenového rozlišení jsou určování cen pro různé segmenty, pro různé varianty produktu, v závislosti na image, podle regionu a podle období. [2, 7, 11]

Distribuční strategie – strategie založené na volbě distribučních cest. Rozhodujícími faktory při výběru distribuční cesty jsou trhy a zákazníci, produkty, charakteristika podniku, konkurence a vnější faktory a soulad s marketingem ve vlastním podniku. V neposlední řadě je také důležité samotné umístění provozní jednotky. [3, 7, 11]

Základní distribuční principy jsou *strategie intenzivní distribuce* (produkt je k dispozici na co největším počtu míst), *strategie selektivní distribuce* (produkt je k dispozici jen na omezeném počtu míst) a *strategie exkluzivní distribuce* (produkt je k dispozici jen na výhradních místech). [2, 3, 7]

Komunikační strategie – správná volba komunikačního nástroje, zacíleného na konkrétní skupinu zainteresovaných osob. Jednotlivé prvky komunikačního mixu působí zvlášť na každou skupinu zainteresovaných osob (spotřebitelé, maloobchodníci, odběratelé, zaměstnanci). [3, 7, 11]

Obecné strategické marketingové směry jsou v oblasti marketingové komunikace rozděleny na strategie *Push* (strategie tlaku, kdy výrobce tlačí na obchodníky, kteří by měli vyvinout stejné úsilí směrem k zákazníkům) a *Pull* (strategie tahu, kdy je komunikační úsilí od výrobce vyvíjeno směrem k zákazníkovi). [2, 10, 11]

Strategie lidských zdrojů – strategie zohledňující lidské zdroje firmy. Patří sem firemní kultura, motivace, péče o pracovníky, bezpečnost a ochrana, produktivita a mzdy a další. [3, 7, 11]

Strategie materiálního prostředí – stanovení strategií zaměřených na materiální prostředí firmy (hmotné i nehmotné) s ohledem na uspokojení potřeb zákazníků. [3, 7, 11]

Strategie procesů – strategie vývojové, výrobní, informační, případně další nezbytné strategické procesy. [3, 7, 11]

3.3.2 Strategický přístup podle Ansoffa

Jedním z přístupů spadajících do systému strategií spektra marketingového procesu je strategický přístup podle Ansoffa. Tento přístup je využíván s cílem růstu firmy a také zvýšením podílu na daném trhu a je založen na vztahu produkt - trh. Ansoffova matice je znázorněna v tabulce č. 3.1 [7, 15]

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Vývoj produktu
Nový trh	Vývoj trhu	Diverzifikace

Tab. 3.1 Ansoffova matice

Strategie tržní penetrace

Tzv. komfortní strategie, kdy se firma snaží zvýšit příjmy při zachování nízkých nákladů a nízkého rizika a zvýšení spotřeby u stávajících zákazníků na současném trhu. [15]

Strategie vývoje trhu

Současné produkty jsou nabízeny na novém trhu. Je vhodná v případech nalezení nových tržních segmentů nebo nových způsobů užití existujících produktů. [15]

Strategie vývoje produktu

Nové produkty jsou nabízeny na stávajících trzích. Je vhodná, jestliže firma zná dobře své zákazníky, má s nimi dobré vztahy a vzájemně si důvěřují. [15]

Strategie diverzifikace

Nové produkty na nových trzích. Je vhodná v situaci, kdy dochází k zásadním změnám v tržním prostředí a je třeba s novými výrobky proniknout na nových trzích. [15]

3.3.3 Strategický přístup podle Kotlera

Základním kritériálním hlediskem pro strategický přístup podle Kotlera je postavení na trhu v odvětví nebo oboru, a jedná se tak o tržní podíl, který firma v dané situaci má. Jsou proto vymezeny čtyři základní strategie. [13]

Strategie tržního vůdce

Strategie tržního vůdce je založena na předpokladu dominantního postavení firmy na trhu. Je to tedy firma s největším podílem na daném trhu. Je to vůdce, který má před ostatními účastníky trhu značný náskok, je v dobré kondici, pravidelně inovuje a rozumně využívá disponibilní zdroje. Vůdce se v tomto postavení snaží setrvat a hájit tak svoje tržní postavení. Musí tak používat obranu statickou i dynamickou. [12, 13]

Strategie tržního vyzyvatele

V opačné situaci jsou firmy s menším tržním podílem a slabším postavením na daném trhu než vůdce. Snahou těchto firem je tak získat silnější postavení a zvětšit svůj podíl na úkor vůdce nebo jiných stejně velkých firem. Tržní vyzyvatel má k dispozici 5 možných útočných strategických postupů:

- *přímý útok* – vyzyvatel napadá vyzývaného všemi možnými silami v určité tržní oblasti,
 - *boční útok* – vyzyvatel napadá vyzývaného ve slabém místě,
 - *obklíčení* – vyzyvatel napadá vyzývaného na několika frontách zároveň,
 - *obejití* – vyzyvatel na vyzývaného nepoužívá agresivní akce, ale mění tržní prostor,
 - *partyzánský útok* – vyzyvatel neustále napadá a znepokojuje vyzývaného slabšími útoky.
- [12, 13]

Strategie tržního následovatele

Tržní následovatelé si jsou vědomi dominantního postavení vůdce, uznávají jeho vedoucí roli a strategickou sílu a zbytečně se s ním nepouštějí do střetu. Neusilují tak o vedoucí postavení na trhu a v žádném případě nechtějí vyvolávat konfliktní situace. Tržního vůdce kopírují jen do určité míry, ale snaží se také o dosažení konkurenčních odlišností. Tržní následovatelé mohou využít 4 strategické postupy jak dosáhnout svého cíle:

- *strategie napodobování* – napodobování produktů v tržní nabídce, ale zároveň i odlišení

v hodnotě pro zákazníka,

- *strategie upravování* – úprava, ale i zdokonalení produktů, případné umístění na rozdílných trzích
- *strategie skrytého konkurenta* – kopírování produktů vůdce a jejich nelegální prodej,
- *strategie parazita* – vytváření napodobenin produktů vůdce s velmi malými odlišnostmi.

[12, 13]

Strategie obsazovatele tržních výklenků

Firmy zaměřené na strategii obsazovatele tržních výklenků jsou zaměřeny na tržní mezery. Nevěnují se tak celému trhu, ale jen určitým částem a díky tomu se tak mohou vyhnout střetům a bojům s velkými firmami. Tato strategie je však velice specifická a pro využití by měly být předpokládány skutečnosti, jako jsou potřebné schopnosti a zdroje, zajímavé a kvalitní produkty společně se zvládnutou cenovou politikou, komunikační a distribuční strategií, dále také, že je tržní mezera dostatečně veliká, má přiměřenou kupní sílu a potenciál růstu. [12, 13]

3.3.4 Strategie na základě přístupu k segmentům trhu

V rámci strategií na základě trendů trhu lze využít 2 základní strategické přístupy, a to ofenzivní strategie a defenzivní strategie. [7]

Ofenzivní strategie

V rámci ofenzivních strategií jsou využívány slabosti konkurenčních firem a představují tak strategické kroky útočné povahy. Tyto strategie jsou využívány především k růstu prodejního obrátu, tržního podílu a konkurenceschopnosti podniku. Existují 4 základní ofenzivní strategie založené na strategii penetrace trhu:

- strategie vedoucí k růstu tržní poptávky,
- strategie vedoucí k růstu podílu na trhu,
- strategie růstu nákupů na jednoho zákazníka,
- a strategie vytvoření nového zákaznického segmentu. [7]

Jako alternativa jsou využívány 4 základní varianty ofenzivní strategie založené na vývoji trhu:

- strategie vstupu na vztažné trhy,
- strategie vstupu na nevztažné trhy,
- strategie vstupu na nově vzniklé trhy,
- strategie vstupu do dosud nerozvinutých tržních oblastí. [7]

Defenzivní strategie

Protikladem ofenzivních strategií jsou strategie defenzivní. Tyto strategie znamenají strategické kroky obranné povahy, snahou firem je chránit své tržní postavení nebo likvidovat slabé stránky. Cílem je také ochrana a udržení podílu na trhu. V rámci této strategie je počítáno také s odchodem firmy z trhu a nazývá se strategií ústupovou. [7]

4 Metodika sběru dat

V kapitole metodika sběru dat byl popsán postup získávání potřebných informací pomocí marketingového výzkumu. Marketingový výzkum se skládal ze dvou hlavních etap. V první přípravné etapě byl definován problém výzkumu, jeho cíle a hypotézy, dále časový harmonogram a plán výzkumu. Ve druhé realizační etapě byl popsán způsob shromažďování, zpracování a analýza dat, velikost a struktura výběrového souboru.

4.1 Přípravná etapa

Prvotní fází celého výzkumu byla přípravná etapa, kterou bylo nutné provést před zahájením výzkumu, aby se předešlo případným budoucím problémům v etapě realizace výzkumu a následující analýzy výsledků.

4.1.1 Definování problému, cíle výzkumu a stanovení hypotéz

Provozovna firmy LWR Graphic s.r.o. je umístěna na lukrativním místě v centru města, avšak svým technologickým zázemím a hlavně velikostí prostor nestačí pro relevantní rozvoj firmy. Z ekonomického hlediska je firma dlouhodobě nerentabilní a nemůže investovat do nového vybavení. Z hlediska marketingového je kritickým nedostatkem absence jakýchkoli komunikačních a marketingových aktivit směrem k zákazníkům, ale také jejich zpětná vazba. Stejně tak zcela chybí strategické řízení ve všech oblastech činnosti firmy.

V návaznosti na definované problémy bylo hlavním cílem marketingového výzkumu zjistit názory, postoje a očekávání stávajících zákazníků vůči firmě LWR Graphic s.r.o. a současně jejich názor na eventuální změnu sídla provozovny. S tím souvisí i zjištění spokojenosti zákazníků se současnou nabídkou služeb a návrhy na jejich případné rozšíření.

Druhotným cílem bylo postihnout klíčové faktory v rozhodování zákazníků při výběru firmy poskytující reprografické služby, zejména s ohledem na existující konkurenci.

Pro testování byly v marketingovém výzkumu stanoveny 3 hypotézy:

H₁: Více než 80 % respondentů uskutečňuje zakázku do 500 Kč jako soukromá osoba.

H₂: Méně než 50 % respondentů je ochotno akceptovat novou provozovnu do 30 minut pěšky od centra města.

H₃: Nejdůležitějším faktorem při výběru firmy poskytující reprografické služby pro respondenty je cena služeb a výrobků.

4.1.2 Plán výzkumného projektu

Zdroje získávání informací

V provedeném marketingovém výzkumu byla využita primární i sekundární data. Data sekundární byla sbírána během přípravné etapy výzkumu a jako zdroje byly využity odborná literatura a periodika, interní účetní záznamy z předchozích let a dále webové stránky s teorií, stránky konkurence, stránky s obecnými informacemi a veřejně přístupnými informacemi o firmě LWR Graphic s.r.o. Následně v etapě realizační byla získávána primární data, jejichž zdrojem byl nestrukturovaný rozhovor s majitelkou firmy a samotný marketingový výzkum, který byl plánovaný formou dotazníkového šetření mezi zákazníky firmy LWR Graphic s.r.o.

Metoda sběru dat a technika výběru souboru respondentů

Vzhledem k povaze respondentů byla zvolena jako nejvhodnější metoda sběru dat osobní dotazování pomocí strukturovaného dotazníku, který byl nabízen prostřednictvím informovaných tazatelů. Pro výběr souboru respondentů byla zvolena nereprezentativní technika vhodné příležitosti v kombinaci s technikou sněhové koule. Jako základní soubor byli vybráni všichni obyvatelé města Frenštátu pod Radhoštěm a okolních obcí, kteří již minimálně jednou využili služeb firmy LWR Graphic s.r.o. Ze základního souboru byl vybrán výběrový soubor tvořený 150 respondenty ve věku od 10 let, kteří měli být dotazováni přímo na provozovně firmy a také požádáni o získání nových respondentů, kteří by byli ochotni dotazník vyplnit.

Tvorba dotazníku a pilotáž

Po definování problémů a stanovení cílů a hypotéz byl navržen strukturovaný dotazník, který byl tvořen 18 otázkami a rozdělen do 4 tematických sekcí. Většina otázek byla uzavřených nebo polootevřených, které byly stanoveny tak, aby byli respondenti vždy schopni

vybrat alespoň jednu z nabízených možností a s jednou otevřenou otázkou, kam mohli vypsát vlastní poznatky. Dále by dotazník tvořen hodnotícími otázkami na stupnicích s lichým počtem čísel od 1 do 5 a rozsahem možností nejlepší - nejhorší, zcela souhlasím - zcela nesouhlasím a nejvíce důležité - nejméně důležité.

Než byl dotazník zaveden do reálného dotazování, bylo třeba uskutečnit pilotáž. Ta probíhala ve dnech 27. a 28. února, s cílem zjistit případné nedostatky a nesrozumitelnosti ve formulaci otázek. Bylo vybráno 7 rodinných příslušníků, kterým byl dotazník předán na vyplnění s úkolem vepsat všechny objevené nedostatky. Následně byly podle relevantních výtek všechny chyby opraveny, přeformulovány, změněny a doplněny. Po korekturách byl dotazník naposledy rodinnými příslušníky ověřen, zda je vše srozumitelné, a byl zpracován do finální grafické podoby. Dotazník je k dispozici v příloze č. 2.

Harmonogram činností a rozpočet výzkumu

Přípravná etapa výzkumu probíhala od měsíce listopadu 2014 do poloviny měsíce února roku 2015, během které byly definovány problémy a stanoveny výzkumné cíle. Od druhé poloviny února 2015 probíhala realizační etapa, ve které byl prováděn sběr, analýza a vyhodnocení dat a byla završena začátkem měsíce dubna 2015. Podrobnější harmonogram činností je zobrazen v obrázku č. 4.1.

Činnost	Termín
Definování problému a cíle	14. – 30. 11. 2014
Stanovení hypotéz	9. – 10. 2. 2015
Plán výzkumu	12. – 15. 2. 2015
Tvorba dotazníku	16. – 26. 2. 2015
Pilotáž	27. – 28. 2. 2015
Sběr dat	1. – 27. 3. 2015
Zpracování dat	30. 3. – 2. 4. 2015
Analýza údajů	3. – 15. 4. 2015

Tab. 4.1 Harmonogram činností

Jelikož byla pro výzkum zvolena metoda osobního dotazování, byl rozpočet mnohem vyšší než kdyby se prováděl pouze v elektronické podobě. Mezi hlavní náklady patří vytištění

150 ks dotazníků, s cenou 4,50 Kč/ks a nákup malé odměny pro respondenty za vyplnění dotazníku v podobě bonbónů BON PARI a Hašlerky za cenu 15,90 Kč/ks. Celkově tak byl rozpočet výzkumu stanoven na 771 Kč.

4.2 Realizační etapa

Po provedení přípravné etapy proběhla etapa realizační, ve které byl uskutečněn sběr dat, následně jejich zpracování a vyhodnocení.

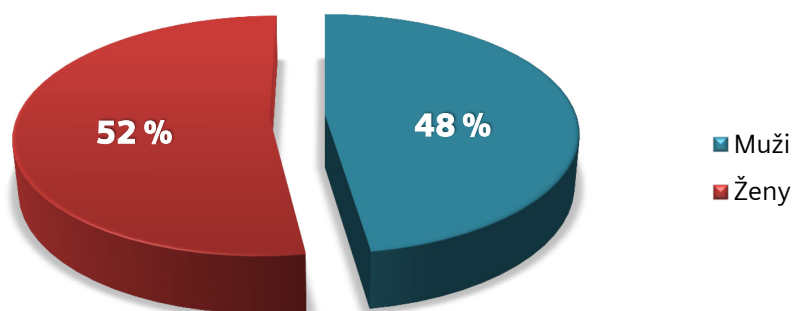
4.2.1 Sběr dat a zpracování získaných údajů

Data byla sbírána ve Frenštátě pod Radhoštěm přímo v provozovně firmy LWR Graphic s.r.o., ve které měli respondenti vyhrazený prostor a klid pro vyplnění dotazníku. K dispozici měli vytištěné dotazníky, propisku, odměnu za vyplnění a také uzavřenou krabici s otvorem, do které dotazník po vyplnění vložili. V případě nesrozumitelnosti byla k dispozici informovaná zaměstnankyně provozovny, která suplovala funkci tazatele a byla ochotna jakkoli poradit. Dále byly respondentům nabídnuty prázdné dotazníky a byli požádáni, aby je šířili v okruhu jejich známých, kteří splňují požadavky souboru respondentů a následně donesli vyplněné nazpět.

Po ukončení sběru dat byly všechny nashromážděné dotazníky zkontrolovány z hlediska správnosti a úplnosti získaných dat a byly číselně označeny pro lepší orientaci v následném zpracování. Během zpracování byla data převedena do digitální podoby na základě předem daného kódování otázek, prostřednictvím datové matice vytvořené v softwaru Microsoft Excel. Poté byla datová matice importována do softwaru IBM SPSS Statistics, kde došlo ke konečnému zpracování a analýze výsledků výzkumu.

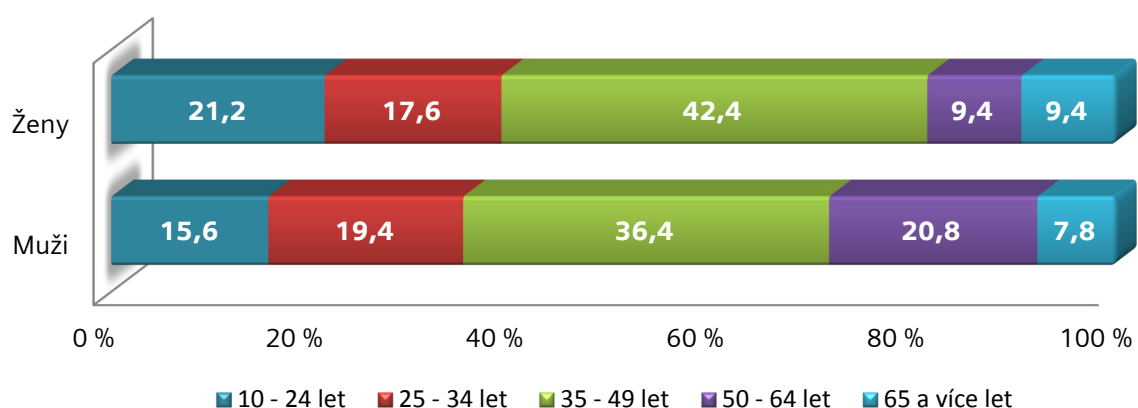
4.2.2 Struktura výběrového vzorku

Celkově se podařilo získat vyplněný dotazník od 162 respondentů, kteří splňovali zvolená kritéria pro výběrový soubor. Během výzkumu byli tito respondenti rozděleni na základě čtyř identifikačních otázek, které se týkaly pohlaví, věku a místa bydliště či pracoviště. Jak je patrné z obrázku č. 4.2, z celkového počtu respondentů byly o pár procentních bodů více zastoupeny ženy než muži.



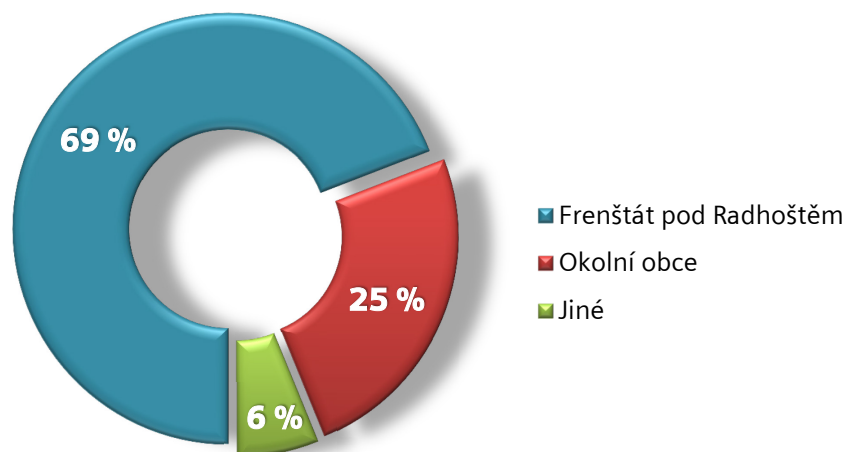
Obr. 4.2 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Z hlediska věkové struktury tvořili největší skupinu lidé ve věkovém rozmezí od 25 do 50 let, kterých bylo téměř 60 %. V rámci klíčových segmentů je to nejdůležitější skupina. Na druhé pozici byli lidé nad 50 let, kteří představovali 21 %, a třetí skupinou byli především mladí lidé do 25 let. Podrobné rozdělení respondentů podle věku je v příloze č. 3 a podle věku v závislosti na pohlaví na obrázku č. 4.3.



Obr. 4.3 Rozdělení respondentů podle věku v závislosti na pohlaví

Na obrázku č. 4.4 je patrné, že vzhledem k umístění provozovny byli respondenti z necelých 70 % z Frenštátu pod Radhoštěm, kde se nacházelo jejich bydliště nebo pracoviště. Tito respondenti nejčastěji vyplňovali dotazník přímo v provozovně firmy LWR Graphic s.r.o., a díky nim mohl být také dále dotazník šířen mezi potenciální respondenty.



Obr 4.4 Rozdělení respondentů podle místa bydliště či pracoviště

Dalších 25 % respondentů pocházelo z okolních obcí, a to převážně Trojanovic, Kunčic pod Ondřejníkem, Čeladné, Tiché, Bordovic, Lichnova a Veřovic, což jsou v podstatě obce do 5 tisíc obyvatel a do dojezdové vzdálenosti autem 30 minut do Frenštátu. Posledních 6 % procent byli respondenti z měst Nový Jičín, Valašské Meziříčí, Ostrava a Rožnov pod Radhoštěm.

5 Situační analýza firmy

Po provedení marketingového výzkumu byla ze získaných dat analyzována současná situace firmy LWR Graphic s.r.o. V následujících subkapitolách byly popsány nejdůležitější výsledky, týkající se analýzy segmentů, současná situace firmy, konkurenčního prostředí a rozšíření stávající nabídky. Následně byly vyhodnoceny stanovené hypotézy a pro lepší přehlednost byly veškeré výsledky znázorněny pomocí grafů a tabulek. Dílčí výsledky jsou obsahem přílohy č. 3.

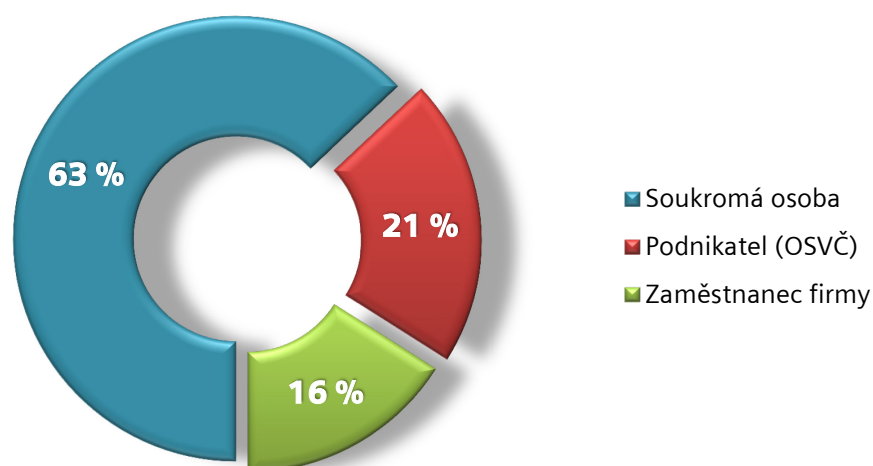
5.1 Vyhodnocení výzkumu

Na základě dat od 162 respondentů, která byla zaznamenána do datové matice, proběhlo veškeré vyhodnocení výzkumu v softwaru IBM SPSS Statistics. Výsledné hodnoty byly následně přeneseny do softwaru Microsoft Excel za účelem vyšší přehlednosti grafů a tabulek.

5.1.1 Analýza segmentů

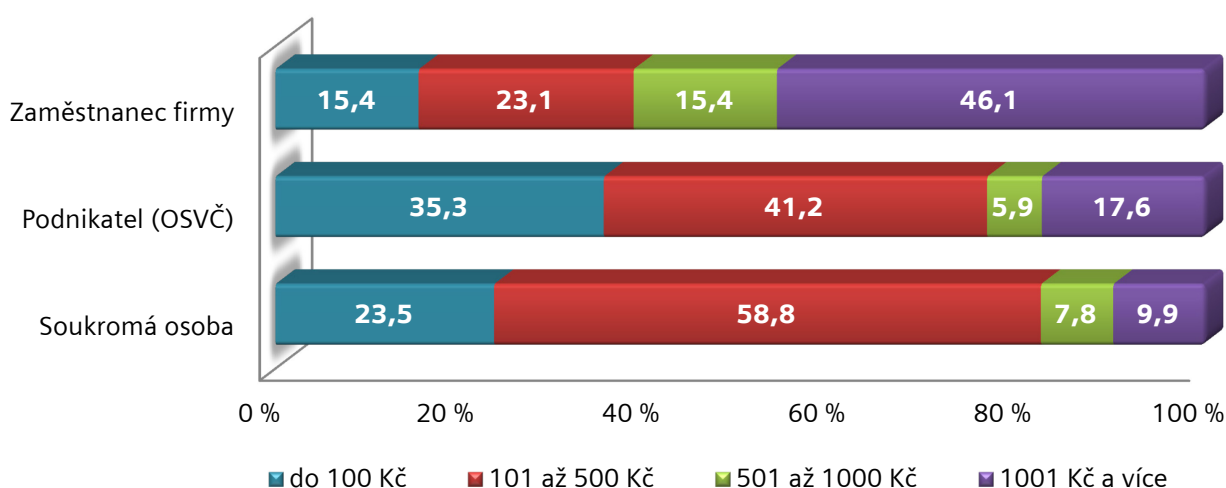
Před marketingovým výzkumem nebylo ve firmě LWR Graphic s.r.o. žádné povědomí o segmentech zákazníků, kteří využívají jejich služeb. V první sekci jsou tak vyhodnoceny otázky týkající se typů konkrétních zákazníků, jejich průměrně utracené částky, nejčastěji využívané služby a přibližné vzdálenosti do provozovny.

Prvním důležitým faktorem pro rozdělení segmentů byl typ zákazníka z hlediska jeho role při nakupování, zda přišel uskutečnit zakázku jako soukromá osoba, podnikatel nebo zaměstnanec firmy. Podle očekávání, jak lze vidět na obrázku 5.1, mají mezi zákazníky firmy markantní zastoupení soukromé osoby. Tento výsledek je dán především samotnou povahou firmy, její provozovny z hlediska velikosti a umístění, ale také nabízenými službami a zbožím. Zbytek zákazníků, jen s malým procentním rozdílem, tvoří podnikatelé nebo OSVČ a zaměstnanci firem.



Obr. 5.1 Rozdělení podle typu zákazníka

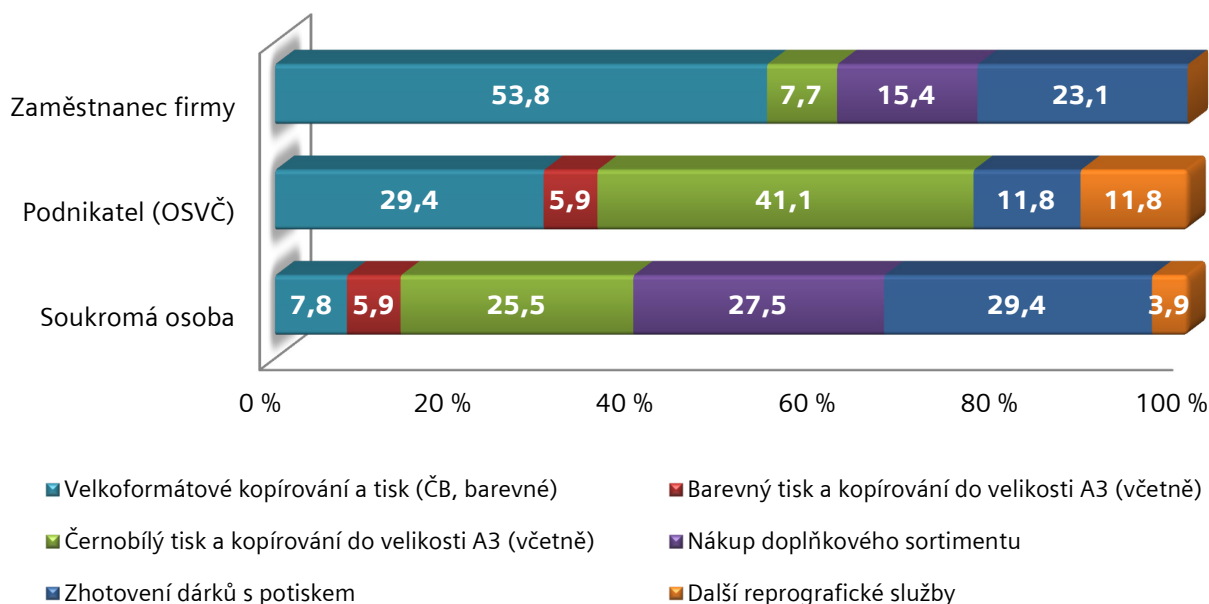
Cílem každé firmy je, aby zákazníci při svých nákupech utráceli co největší finanční částku. Bylo očekáváno, že zákazníci firmy LWR Graphic s.r.o. v průměru nejvíce utratí do 100 Kč. V příloze 3 je patrné, že výsledky jsou tedy nadstandartní a téměř 50 % zákazníků v průměru utratí v rozmezí od 100 až do 500 Kč. Příznivým zjištěním je také fakt, že skupiny zákazníků, kteří v průměru utratí více než 500 Kč a více než 1000 Kč, jsou dohromady větší než skupina zákazníků s útratou do 100 Kč. Výše průměrných utracených finančních částek je taktéž ovlivněna povahou firmy, včetně zázemí a nabídky služeb, a také zjištěného rozdělení typu zákazníků podle způsobu uskutečňování zakázky. Z obrázku 5.2 vyplývá, že největší částku v průměru utratí zaměstnanci firem, kteří nejvíce také využívají dražších služeb, jako je velkoformátové kopírování a tisk, jak lze vidět na obrázku 5.3.



Obr. 5.2 Rozdělení podle průměrně utracené částky

Nejčastěji využívanými službami jsou černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 a zhotovení dárků s potiskem, což jsou převážně trička a puzzle. Dále jsou to velkoformátový tisk a kopírování a nákup doplňkového sortimentu, do kterého spadají trička bez potisku, ostatní textil a originály ručně zhotovených předmětů. Naopak nejméně využívané služby jsou barevný tisk a kopírování do velikosti A3 a další reprografické služby, jako například laminování nebo potisk CD. Základní rozdělení využívaných služeb je v příloze č. 3.

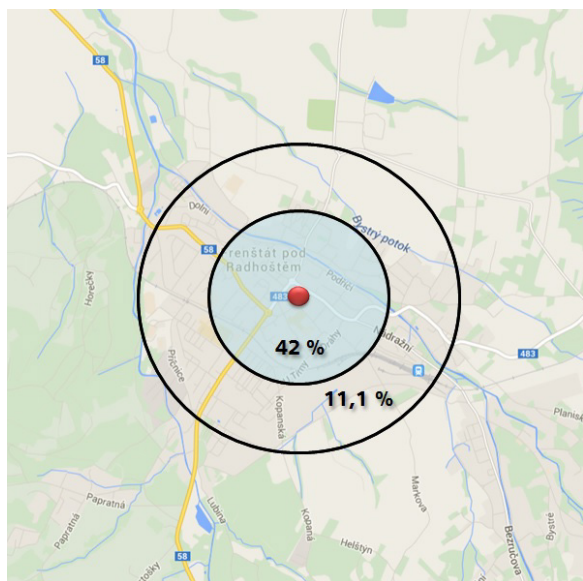
Z hlediska výnosu je pro firmu nejlukrativnější velkoformátové kopírování a tisk. Podle obrázku č. 5.3 tuto službu nejvíce využívají zaměstnanci firem a nejméně soukromé osoby, které však tvoří největší podíl mezi zákazníky. Podnikatelé chodí nejčastěji kopírovat a tisknout do velikosti A3, avšak hojně využívají také velkoformátové služby. Soukromé osoby využívají různorodě všech nabízených služeb, nejčastěji však zhotovení dárků s potiskem, nákupu doplňkového sortimentu a černobílého kopírování a tisku do velikosti A3. Majoritní skupina zákazníků (soukromé osoby) tedy využívá typ služeb, které pro ně nejsou finančně náročné, avšak firmě generují minimální zisk a naopak minoritní skupina zákazníků (zaměstnanci firem a podnikatelé) využívají převážně dražších služeb, které jsou pro firmu výhodnější.



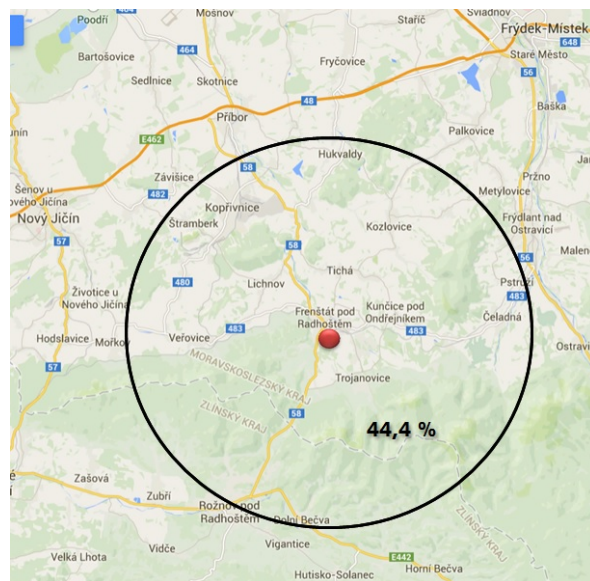
Obr. 5.3 Nejčastěji využívané služby vzhledem k typu zákazníka

Na výřezu mapy v obrázcích 5.4 a 5.5 je patrné, že přes 50 % všech zákazníků bydlí nebo pracuje ve vzdálenosti do 30 minut běžnou chůzí od provozovny firmy LWR Graphic s.r.o. Dalších 44,4 % zákazníků dojíždí do centra města autobusem nebo autem. Tito

zákazníci jsou převážně z okrajových částí Frenštátu pod Radhoštěm a také z okolních obcí jako jsou Tichá, Bordovice, Lichnov, Veřovice, Trojanovice, Čeladná a Kunčice pod Ondřejníkem. Zbylá 2,5 % zákazníků pochází ze vzdálenějších měst, jako jsou Ostrava, Valašské Meziříčí, Nový Jičín a Rožnov pod Radhoštěm. Zákazníci z takovýchto vzdáleností vůbec nenavštěvují provozovnu, ale komunikují přes telefon a e-mail a zakázky jsou jim doručovány poštou nebo případně nějakým zaměstnancem firmy, který má zrovna cestu do dané oblasti.



*Obr. 5.4 Akční rádius vzdálenosti
zákazníků od provozovny do 30 minut pěšky*



*Obr. 5.5 Akční rádius vzdálenosti
okolních obcí od provozovny*

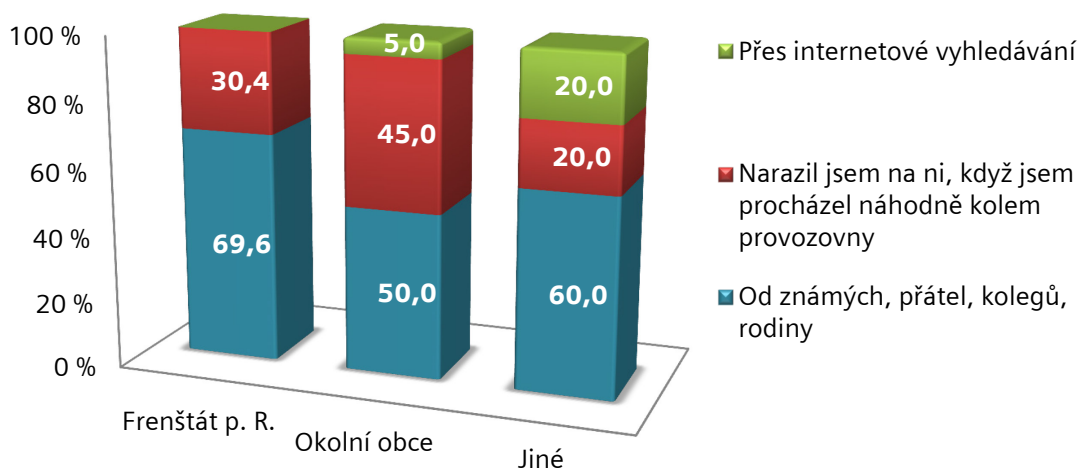
5.1.2 Analýza současného stavu

Firma LWR Graphic s.r.o. nepoužívá žádné marketingové komunikační nástroje vůči svým stávajícím nebo potenciálním zákazníkům. Na oknech provozovny visí pouze vytisknuté poutače v podobě A4 a A3 papírů, na kterých je stávající nabídka služeb, popřípadě zboží za akční cenu, když je například doprodej textilu. Na internetu lze firmu dohledat, ovšem jen s velkým úsilím. Základní kontaktní údaje jsou umístěny na serveru firmy.cz, a to je také jediná možnost jak se s firmou zkontaktovat ze vzdálenějších měst.

Frenštát pod Radhoštěm je malé město, a jak je patrné z výsledků otázky odkud se zákazníci o firmě dozvěděli, síla „word of mouth“ neboli mluveného slova v tomto případě funguje bezchybně. Téměř 65 % zákazníků se o firmě dozvědělo od známých, přátel, kolegů nebo rodiny. Díky výhodnému umístění provozovny si firmu všimlo 33 %, když náhodně

procházeli kolem, a zbylá 2 % zákazníků se o firmě dozvědělo přes internetové vyhledávání. Rozdělení respondentů podle toho, jak se o firmě dozvěděli, je v příloze č. 3.

Z obrázku 5.6 je patrné, že poměr těch, kteří na firmu náhodně narazili, když procházeli kolem provozovny, a těch, kteří se o ní dozvěděli od známých, je podstatně menší. Lze usoudit, že bez ohledu na místo bydliště nebo pracoviště malé množství zákazníků, díky informování dalších, přivedlo firmě minimálně dvojnásobné množství zákazníků. Nebylo tak třeba vynakládat vysoké sumy na reklamu. Nutno podotknout, že tento příznivý výsledek je pravděpodobně způsoben jednak velikostí města, ale také tím, že firma na trhu působí již 15 let.

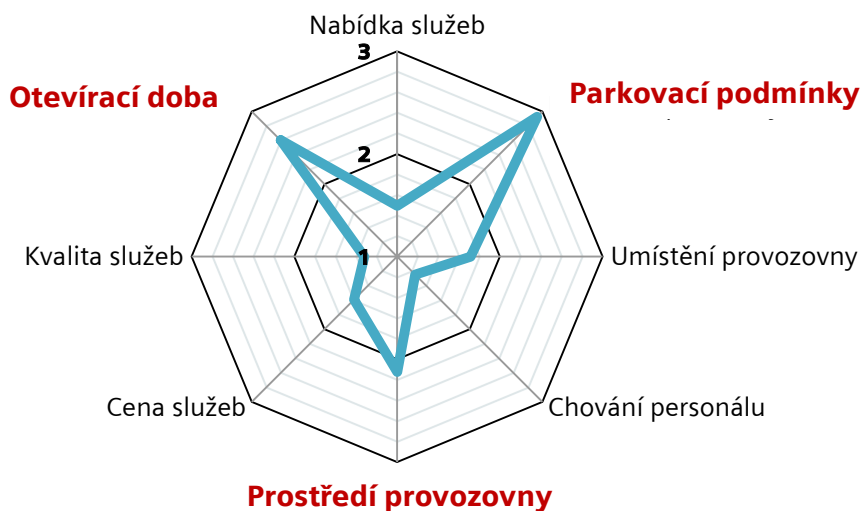


Obr. 5.6 Jak se zákazníci o firmě dozvěděli vzhledem k místu jejich bydliště či pracoviště

Dále byly respondenty hodnoceny vybrané faktory firmy LWR Graphic s.r.o. na škále v rozmezí od 1 nejlepší do 5 nejhorší. Na obrázku 5.7 jsou červeně vyznačeny kritické faktory, se kterými zákazníci nejsou spokojeni. Nejhuře jsou na tom parkovací podmínky, jelikož v nejbližší blízkosti firmy není žádné parkoviště vyhrazené přímo pro zákazníky. V ulici, ve které provozovna sídlí, je omezené parkování na 1 hodinu, avšak tato parkovací místa jsou vzhledem k blízkosti centra města neustále obsazena.

Dalším špatně hodnoceným faktorem je otevírací doba. Dopolední otevírací doba je standardní od 8.00 do 11.30 hodin. Před několika lety byla v rozmezí několika měsíců testována také rozšířená pracovní doba od 7.30. Předpokládalo se, že si své materiály budou ráno chodit tisknout studenti. Tato myšlenka se však nepotvrdila a otevírací doba se vrátila zpět na 8 hodin. Odpoledne je otevřeno od 12.30 do 16.00, a zde je vidět rozdíl oproti jiným

obchodům, prodejnám či provozovnám, které zpravidla fungují až do 18.00 hodin. S největší pravděpodobností většina zákazníků v 16.00 hodin nebo později končí v práci, a tak nemají šanci uskutečnit svou zakázku.

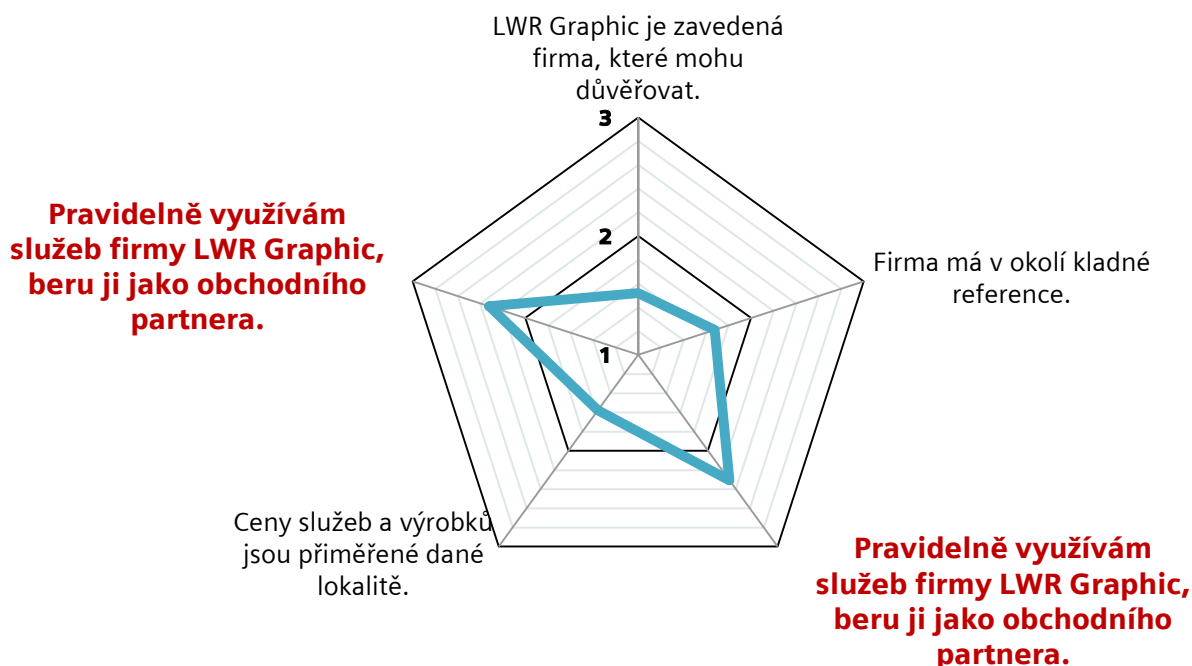


Obr. 5.7 Hodnocení faktorů firmy LWR Graphic s.r.o.

Posledním kritickým faktorem je prostředí provozovny. Během 15 leté činnosti firmy se prakticky nezměnilo. Na malém prostoru jsou umístěny všechny věci od nábytku, přes tiskárny až po všechny produkty, které jsou firmou nabízeny, a tak se může zákazníkům zdát prostor velice stísněný, značně nepřehledný a do jisté míry opotřebovaný. Na druhou stranu dobře hodnocenými faktory, se kterými jsou zákazníci velice spokojeni, jsou nabídka, kvalita a cena služeb, chování personálu a umístění provozovny.

Na obrázku 5.8 jsou zobrazeny výsledky otázky, ve které měli respondenti za úkol ohodnotit stanovená tvrzení na hodnotící škále od 1 zcela souhlasím do 5 zcela nesouhlasím. Výsledky nepřímo korespondují s hodnocenými faktory firmy LWR Graphic s.r.o. Respondenti se do značné míry ztotožnili s tvrzeními, že má firma v okolí kladné reference, je to zavedená firma, které mohou důvěřovat, a ceny služeb a výrobků jsou přiměřené dané lokalitě. Naopak tvrzení, se kterým nejméně souhlasí, je, že pravidelně využívají služeb firmy a berou ji jako obchodního partnera. Tato situace je pro firmu nepříznivá a naznačuje, že zákazníci využívají služeb nepravidelně a neexistuje tak moc zákazníků, kteří by byli zdrojem pravidelného příjmu.

Druhé tvrzení, se kterým zákazníci nesouhlasí, je prezentace firmy. Toto zjištění jen potvrzuje předchozí výsledky ohledně nevyužívání reklamních nástrojů a špatně hodnoceného prostředí provozovny.



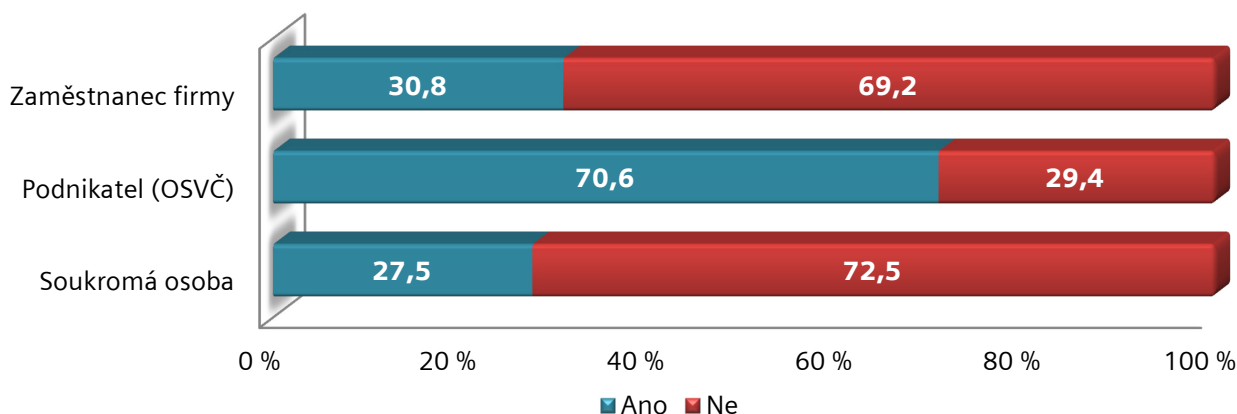
Obr. 5.8 Hodnocení tvrzení o firmě LWR Graphic s.r.o.

5.1.3 Konkurenční prostředí

V oblasti konkurenčních firem, které nabízejí stejné nebo podobné služby a produkty, zná méně než polovina zákazníků i jiné firmy než je LWR Graphic s.r.o. Nejčastěji uváděnou byla firma ARUNDO TRADING s.r.o., která nabízí papírenské potřeby, tisk, kopírování a reklamní služby. Vysoká znalost této firmy souvisí i s faktem, že její provozovna je necelých 200 metrů od provozovny LWR Graphic s.r.o.

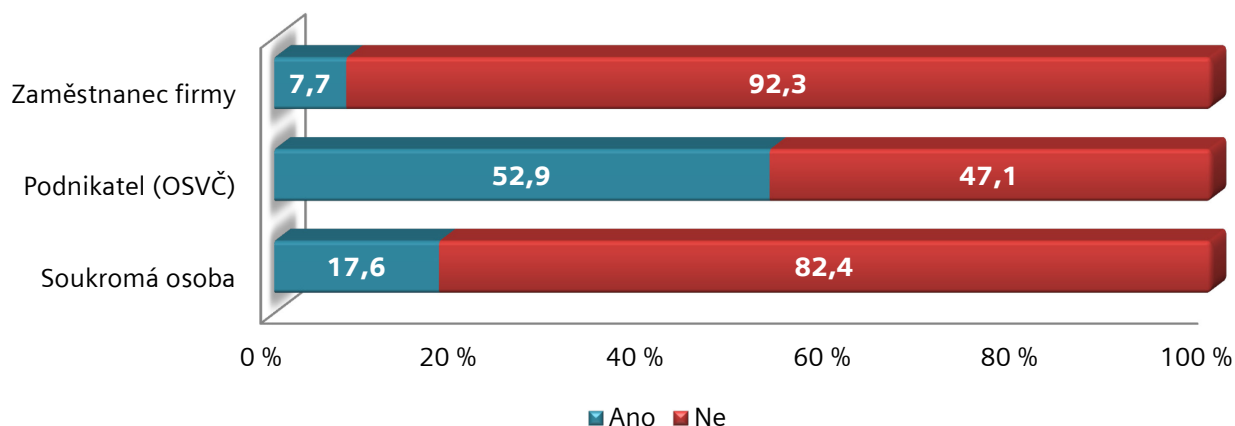
Druhou nejčastěji uváděnou firmou byla reklamní agentura Replay s.r.o., nabízející služby v oblasti reklamy, tisku, potisku textilu a výroby věcí související s reklamou. Mezi ostatní firmy, které byly v nepatrném počtu uvedeny, patří Papírnictví na ochozu a Suvenýry na náměstí, které však nejsou přímými konkurenty v oblasti stejných poskytovaných služeb. Znalost konkurenčních firem respondenty je uvedena v příloze č. 3.

Z obrázku 5.9 je patrné, že nejmenší povědomí o konkurenčních firmách mají zaměstnanci firem soukromé osoby. Vysoká znalost je naopak u podnikatelů, kteří pravděpodobně věnují více času při výběru firmy poskytující reprografické služby.



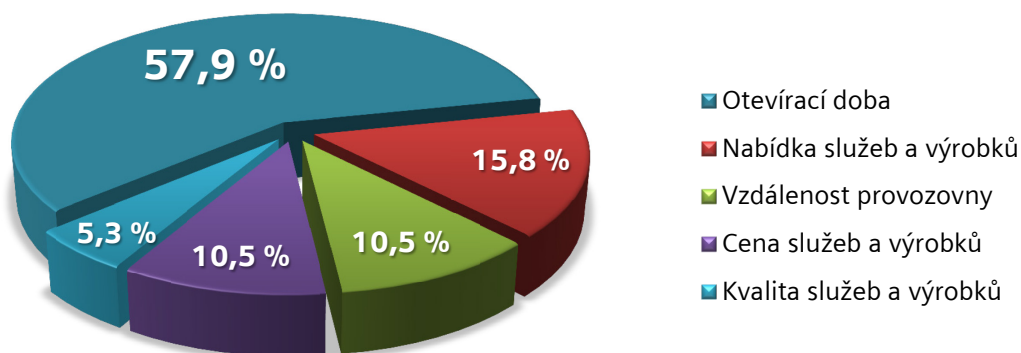
Obr. 5.9 Znalost respondentů konkurenčních firem vzhledem k typu zákazníka

V navazující otázce bylo pro respondenty úkolem uvést, jestli u konkurenčních firem také využívají dané služby a pokud ano, tak jaké. Z přílohy č. 3 je patrné, že naprostá většina zákazníků nevyužívá služeb jiných firem. Pouhých 24 % využívá u konkurence převážně služeb kopírování a tisku a v malé míře nákupu papírenských potřeb a ručně zhotovených předmětů. Na obrázku 5.10 lze vidět, že pokud zákazníci využívají i služeb konkurence, jsou to převážně podnikatelé, což odpovídá i jejich zvýšené znalosti těchto firem.



Obr. 5.10 Využití služeb konkurenčních firem vzhledem k typu zákazníka

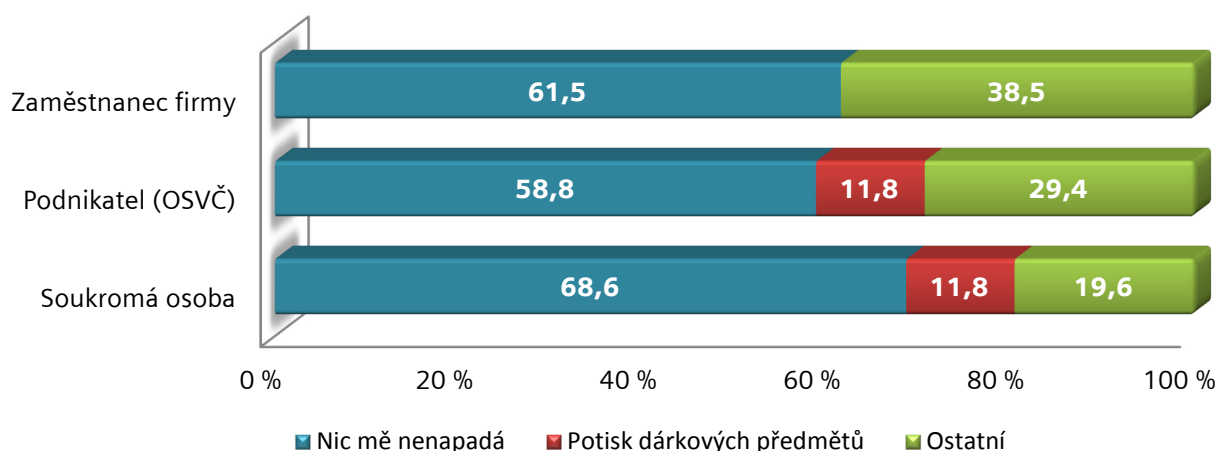
Zákazníci, kteří využívají současně služeb konkurence, měli v následující otázce označit jeden faktor, o kterém si myslí, že v něm konkurence vyniká oproti firmě LWR Graphic s.r.o. Respondenti měli v nabídce 7 faktorů, z nichž nebyly vůbec uvedeny pouze 2, a to místo na parkování a věrnostní a slevové akce. V rozmezí 20 % byly uvedeny faktory jako nabídka, cena a kvalita služeb a výrobků a vzdálenost provozovny. Téměř 60 % zákazníků však považuje u konkurence za hlavní přednost otevírací dobu, která je u obou nejvíce uvedených firem odpoledne minimálně o hodinu delší. Dílčí výsledky jsou na obrázku 5.11.



Obr. 5.11 TOP faktor konkurenčních firem

5.1.4 Rozšíření stávající nabídky

Jediná otevřená otázka celého dotazníku se týkala možnosti návrhu respondentů na rozšíření stávajících služeb a výrobků. Nejčastěji respondenti tuto otázku nechali nevyplněnou, popřípadě uvedli, že je nic nenapadá, nebo že jsou se stávající nabídkou spokojeni a nic jim nechybí. Z těch, kteří nějakou službu nebo výrobek postrádají, nejvíce uvedlo rozšíření potisku dárkových předmětů o takové, jako jsou hrníčky, potítka nebo láhve. Spousta návrhů byla uvedena pouze jednou, a proto byly sjednoceny do odpovědi ostatní. Na obrázku 5.12 je patrný mírný zájem podnikatelů a soukromých osob o rozšíření potisku dárkových předmětů. Zaměstnanci firem naopak preferují vybrané specifické služby, které využijí právě jen tito konkrétní zákazníci.

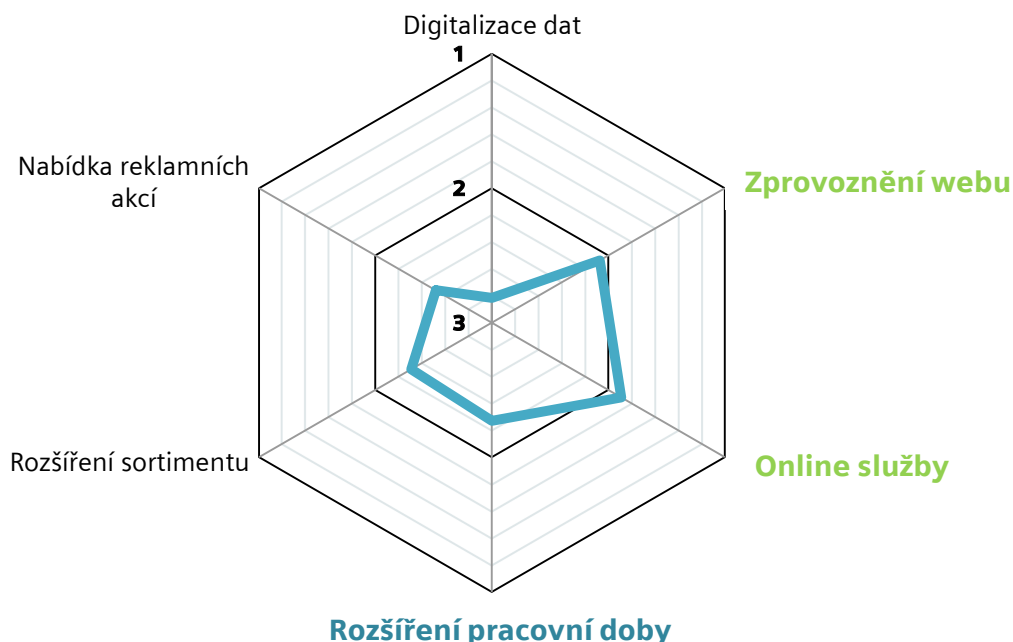


Obr. 5.12 Návrh respondentů na rozšíření služeb a produktů vzhledem k typu zákazníka

Jako návrhy pro rozšíření stávající nabídky služeb a výrobků respondenti uvedli naplně do tiskáren, kancelářské potřeby, tisk na plátno, velkoformátový tisk laserem, drátěná vazba, větší sortiment textilu, velkoformátový skener, velkoformátové laminování, tiskárna na potisk triček, bižuterie, knihařská vazba, tepelná vazba a větší puzzle.

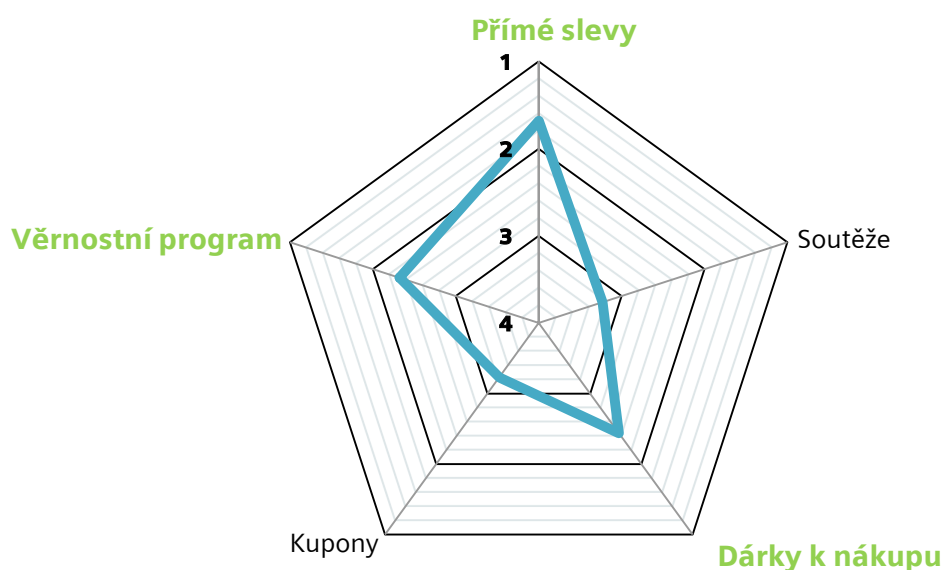
Po možnosti uvedení vlastního návrhu na rozšíření služeb bylo respondentům představeno několik stanovených služeb, které by mohly být v nejbližší budoucnosti nabízeny, a měli je za úkol ohodnotit podle priorit na škále od 1 nejvíce důležité do 5 nejméně důležité.

Co se týče digitalizace dat, nabídky reklamních akcí a rozšíření sortimentu nepřikládají zákazníci těmto službám velkou váhu a uvedli, že tyto služby pro ně nejsou prioritní. Oproti tomu uvedli, že by se v nejbližší době mělo co nejvíce zapracovat na zprovoznění webové stránky a poskytování online služeb. I když je v předchozích výsledcích otevírací doba firmy LWR Graphic s.r.o. značně kritizována a u konkurence vyzdvižována, v tomto případě zákazníci rozšíření pracovní doby nepovažují jako prioritní záležitost. Priority respondentů na rozšíření poskytovaných služeb jsou znázorněny na obrázku č. 5.13.



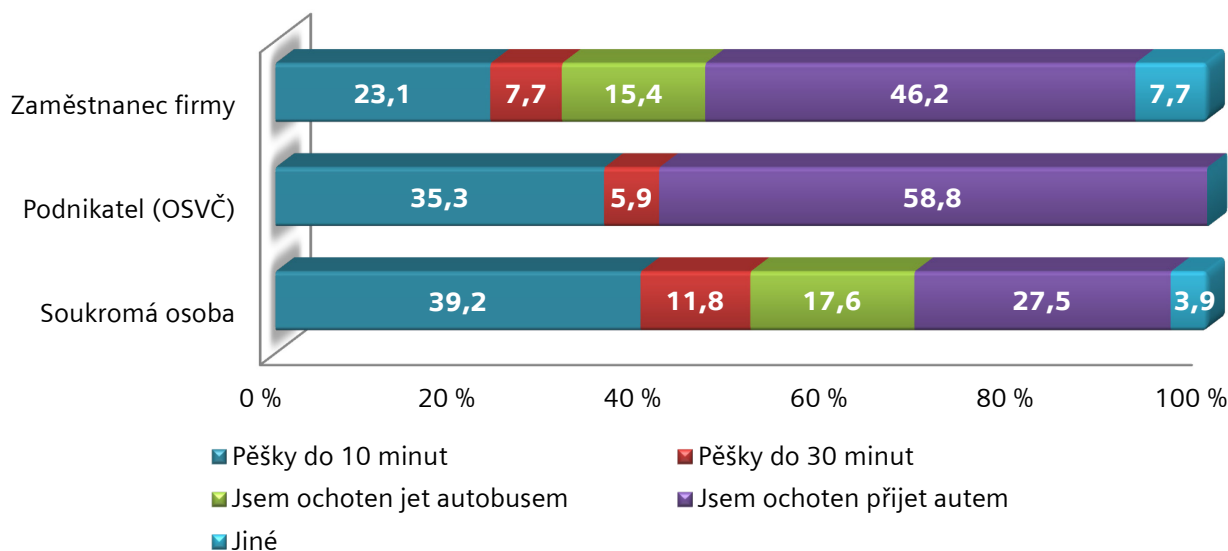
Obr. 5.13 Priority respondentů na rozšíření poskytovaných služeb

Na stejné škále jako v otázce možného rozšíření poskytovaných služeb hodnotili respondenti podle priorit typy akčních nabídek neboli vybraných nástrojů podpory prodeje, které by v budoucnu rádi uvítali. Nejvíce preferovaným nástrojem byla uváděna přímá sleva, která je při uskutečňování zakázky pro zákazníky určitě nepohodlnější a nejpraktičtější. Dále by zákazníci uvítali věrnostní program anebo drobné dárky k nákupu. Naopak soutěže a kupony jsou pro zákazníky nejméně důležité a prakticky by je raději vůbec nezaváděli. Priority respondentů na rozšíření podpory prodeje jsou znázorněny na obrázku č. 5.14



Obr. 5.14 Priority respondentů na rozšíření podpory prodeje

V neposlední řadě byli respondenti tázáni, do jaké vzdálenosti jsou ochotni stále využívat služeb firmy LWR Graphic s.r.o. v případě přestěhování provozovny na nové místo. Z obrázku 5.15 je patrné, že podnikatelé a zaměstnanci firem jsou z větší části ochotni přijet autem, ale také velká část z nich by preferovala, kdyby to nebylo dál než 10 minut pěšky z centra města. Maximální vzdálenost do 10 minut od centra města jsou však nejvíce ochotny akceptovat soukromé osoby, jelikož to jsou převážně místní obyvatelé, kteří do centra města chodí na nákupy a je tak pro ně pohodlnější mít všechny obchody blízko sebe.



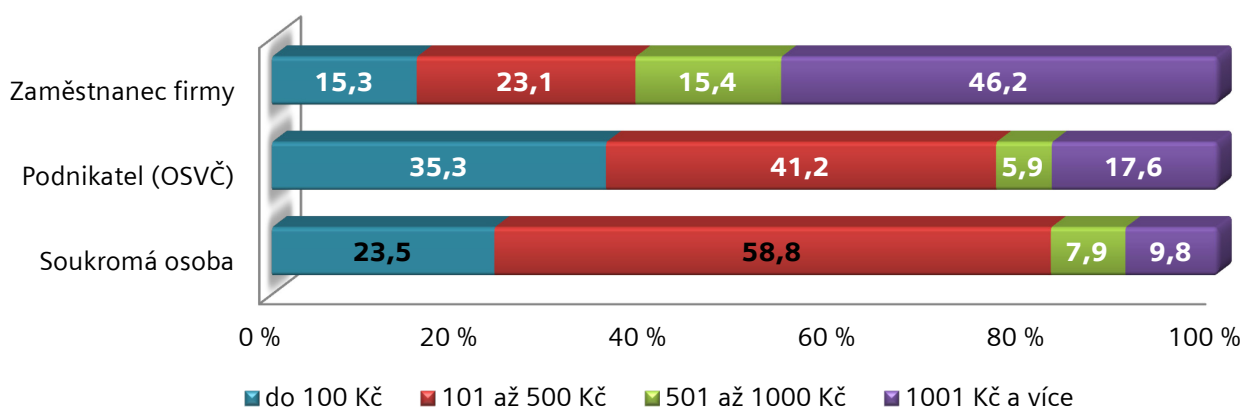
Obr. 5.15 Názor na vzdálenost nové provozovny vzhledem k typu zákazníka

Tyto výsledky jsou do značné míry zapříčiněny faktem, že je stávající provozovna na přívětivém místě v centru města, a také tím, že si zákazníci prostě a jednoduše na tuto situaci zvykli. Velice malé procento zákazníků pak není ochotno akceptovat nové místo provozovny, zákazníkům ze vzdálených měst je to víceméně jedno, jelikož využívají služeb pošty jako zprostředkovatele a nakonec část zákazníků vyjádřila názor, že by záleželo na konkrétní situaci, kde přesně by se měla nová provozovna nacházet.

5.2 Vyhodnocení hypotéz

H₁: Více než 80 % respondentů uskutečňuje zakázku do 500 Kč jako soukromá osoba.

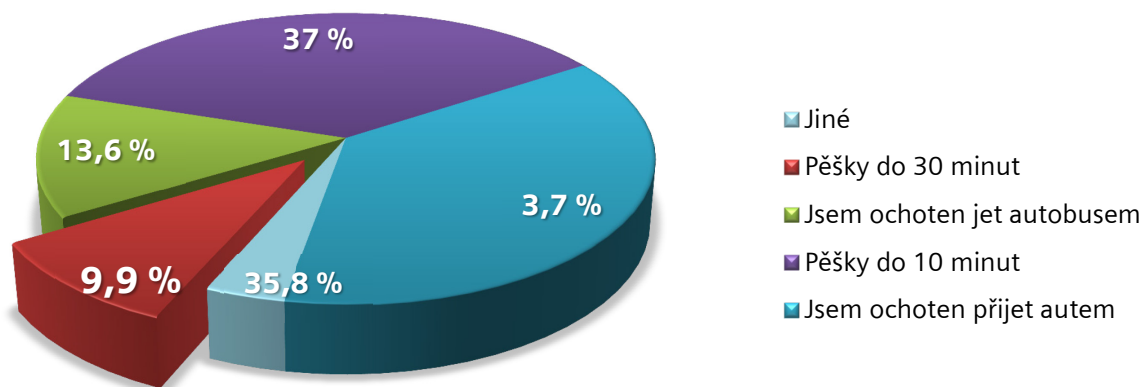
Bylo předpokládáno, že největší průměrnou útratu budou tvořit podnikatelé, poté zaměstnanci firem a nakonec soukromé osoby. Nad 1000 korun však v průměru utratí nejvíce zaměstnanci firem a podnikatelé se svou strukturou průměrně utracené částky více blíží profilu soukromých osob. Jak lze vidět na obrázku 5.16 a černě zvýrazněných číslech přes 82 % soukromých osob uskutečňuje v průměru zakázku do 500 korun. Hypotéza H₁ byla tedy na základě provedeného marketingové výzkumu **potvrzena**.



Obr. 5.16 Průměrná utracená částka podle typu zákazníka

H₂: Méně než 50 % respondentů je ochotno akceptovat novou provozovnu do 30 minut pěšky od centra města.

Třetina zákazníků je ochotna akceptovat novou provozovnu nejvýše do 10 minut pěšky od centra města, současně druhá třetina zákazníků je ochotna přijet autem. Předpokladem bylo, že si lidé zvykli na stávající polohu a nejsou ochotni ztrácet čas v případě vzdálenějšího umístění nové provozovny. Necelých 10 % zákazníků by bylo ochotno akceptovat novou provozovnu až do vzdálenosti 30 minut pěšky od centra města. Na obrázku 5.17 je tedy patrné, že odlehlé části Frenštátu pod Radhoštěm nejsou pro firmu ideálním místem na novou provozovnu a hypotéza H₂ byla **potvrzena**.



Obr. 5.17 Názor respondentů na nové místo provozovny

H₃: Nejdůležitějším faktorem při výběru firmy poskytující reprografické služby pro respondenty je cena služeb a výrobků.

Respondenti měli za úkol seřadit od 1. do 8. místa faktory podle priorit, které upřednostňují při výběru firmy poskytující reprografické služby. Podle průměrných zvolených hodnot bylo zjištěno, že na posledních třech pozicích se umístily faktory parkování, věrnostní akce a překvapivě také otevírací doba. Předpokladem této hypotézy bylo, že zákazníci ve většině případů upřednostňují jako hlavní faktor cenu, avšak podle obrázku 5.18 se cena umístila až na 3. místě a na prvních dvou pozicích byla zvolena kvalita a nabídka poskytovaných služeb. Na základě těchto výsledků byla hypotéza H₃ **vyvrácena**.

Pořadí	Faktor
1.	Kvalita
2.	Nabídka
3.	Cena
4.	Personál
5.	Vzdálenost provozovny
6.	Otevírací doba
7.	Věrnostní akce
8.	Parkování

Obr. 5.18 Pořadí upřednostňovaných faktorů při výběru firmy poskytující reprografické služby

6 Návrh marketingové strategie

Návrh vhodné marketingové strategie pro reprografickou firmu LWR Graphic s.r.o. navázal na zjištěné výsledky z analýzy současné situace firmy. Pro formulaci strategií bylo využito strategického přístupu podle Ansoffa a byly navrženy dílčí strategie podle nástrojů marketingového mixu.

6.1 Marketingová strategie

Současný stav firmy LWR Graphic s.r.o. by se dal charakterizovat tak, že „přežívá“ a balancuje na hranici černých a červených čísel. Neexistují žádné velké finanční prostředky na investování do inovací a celkový chod je rutinní záležitostí bez jakýchkoli dlouhodobějších cílů a strategií. V daný moment nemá smysl investovat prostředky do objevování nových trhů nebo vývoje produktů. Portfolio nabízených služeb a produktů je dostačující, avšak není využito dostatečně intenzivně na to, aby firmě generovalo potenciální zisk a firma se tak mohla rozvíjet. Cílem firmy by mělo být důraznější a efektivnější zaměření na současné trhy s již zavedenými a dobře fungujícími službami a produkty. Tato strategie penetrace trhu neboli „komfortní strategie“ umožňuje firmě zvýšit své zisky při zachování nízkých nákladů, naplno využít nabytých zkušeností a zajistit stabilitu s omezením rizika. Jinak řečeno by měly být využívány stávající zdroje firmy, jako jsou například velkoformátová tiskárna, plotter, barevné kopírky nebo potisk triček a vhodně o nabízených službách a produktech komunikovat směrem ke stávajícím zákazníkům, ale také potenciálním zákazníkům na daném trhu. Základ by tak měla tvořit účelná marketingová komunikace. Měl by být kladen důraz především na segmenty na B2B a B2G trzích. Klíčovými zákazníky by tak měly být firmy, podnikatelé a obce.

Strategie penetrace trhu má sama o sobě pouze obecný charakter, a pro úspěšnou aplikaci je třeba ji doplnit o dílčí strategie podle nástrojů rozšířeného marketingového mixu, které by měly dát dohromady jednu komplexní marketingovou strategii pro firmu LWR Graphic s.r.o.

6.1.1 Produkt

Na základě provedeného marketingového výzkumu a v návaznosti na strategii penetrace trhu by měla být využita tzv. strategie zdokonalení stávajících služeb a výrobků. V horizontu přibližně dvou let tedy není hlavním cílem co nejvíce rozšířit produktové řady o nové výrobky a služby, ale využít na maximum potenciál stávajících produktových řad a zdokonalit tak jejich poskytování směrem k zákazníkům.

Hlavní prioritou a především konkurenční výhodou firmy LWR Graphic s.r.o. by mělo být velkoformátové barevné i černobílé kopírování a tisk. Tuto službu v okolí neposkytuje žádný z konkurentů, a také je to nejziskovější činnost, kterou firma provádí. Je třeba zaměřit se více na firmy a podnikatele, kteří by tuto službu mohli eventuálně využívat a nabídnout jim dlouhodobější spolupráci. Jako příklady lze uvést designové firmy, reklamní agentury, projektové firmy nebo architekty tzv. „na volné noze“, jež mají potenciál dlouhodobě a pravidelně využívat těchto služeb a v nejlepším případě sídlící co nejbližší k provozovně firmy.

Jako druhou konkurenční výhodu lze považovat u firmy LWR Graphic s.r.o. potisk dárkových předmětů. V tomto případě to znamená především potisk triček, chňapek, zástěr, kalendářů a puzzle. Tuto službu využívá docela velké množství zákazníků, nicméně jsou tyto zakázky uskutečňovány nepravidelně a v malém množství, například když má někdo narozeniny, výročí atd. V souvislosti se zprovozněním webové stránky by bylo vhodné přenést tuto službu do online prostředí a využít tak možnosti e-shopu. Potenciální zákazník e-shopu by si mohl na virtuální platformě vybrat velikost, střih a barvu trička a následně uploadovat obrázek, který by na něj chtěl potisknout. Stejný princip by fungoval u ostatních dárkových předmětů. V případě problémů by telefonicky, e-mailem nebo přes skype přímo kontaktoval zaměstnanec provozovny. Součástí nabídky e-shopu by mohl být také přímý prodej nepotisknutého textilu, který je odebírán od firmy Adler.

V oblasti služeb černobílého nebo barevného kopírování a tisku do velikosti A3 lze na základě analýzy sekundárních dat oslovit jako potenciální zákazníky obce a města v blízkosti Frenštátu pod Radhoštěm, respektive jejich úřady, které by byly ochotny pravidelně využívat těchto služeb, zejména v oblasti veřejných zakázek, kdy je třeba poskytnout kopie zadávacích dokumentací firmám přihlášených do výběrového řízení. Tato služba koresponduje s velkoformátovým tiskem a kopírováním, jelikož mnohdy jsou součástí těchto zadávacích dokumentací také velké výkresy. Tisk do velikosti A3 lze také zakomponovat do online

služeb v podobě tzv. dálkového tisku. Zákazník by se na webových stránkách zaregistroval a postupnými kroky od výběru velikosti papíru, barveného nebo černobílého tisku a dalších nastavení až po možnost online platby by si své dokumenty dal kdykoli tisknout a následně podle jeho časových možností vyzvedl, popřípadě nechal poslat.

Jako doplňkové služby lze ponechat stávající nabídku v podobě laminování, potisku CD, výrobě vizitek atd., jelikož podtrhují charakter firmy a hlavně jsou tyto činnosti finančně nenáročné. Důležitějším doplňkem je však prodej originálů ručně zhotovených předmětů, jejichž nabídka se postupně rozrůstá stejně tak jako zájem o tyto předměty. Tyto předměty by mohly být taktéž nabízeny přes e-shop a postupem času se stát hlavním zbožím (více je tento předpoklad rozepsán ve strategii materiálního prostředí).

Během dvou let se tedy nedoporučuje rozšiřovat nabídku služeb a produktů, nicméně za předpokladu úspěšného růstu firmy lze do budoucna uvažovat o pořízení tiskárny na potisk triček, která by posunula technologii o úroveň výše, a také o rozšíření velkoformátových služeb, a to zejména laminování, skener a tisk laserem.

6.1.2 Cena

Důležitým faktorem je správná cenotvorba poskytovaných výrobků a služeb. Pakliže je hlavním cílem proniknout na trh a zvýšení objemů zakázek, lze využít konkurenční cenovou strategii. Ta využívá strategický postup průnikové ceny, který je založen na počáteční nízké ceně při udržení stále stejné vysoké kvality.

Součástí výzkumu byla také hypotéza, že nejdůležitějším faktorem pro zákazníky při výběru firmy poskytující reprografické služby je cena. Tato hypotéza nebyla potvrzena, nejdůležitějšími faktory pro zákazníky jsou kvalita a nabídka poskytovaných služeb a výrobků. Vzhledem k povaze českých spotřebitelů lze však s téměř stoprocentní jistotou říci, že cena hraje podstatnou roli při rozhodování o nákupu. V případě konkurenční cenové strategie bude tedy vhodnější než stanovit například během prvních 6 měsíců trvale nízkou cenu u všech služeb a výrobků, poskytnout jednorázovou slevu na první zakázku potenciálně novým zákazníkům. Tento způsob je šetrnější k zákazníkům, jelikož si budou sami okamžitě vědomi toho, že další zakázka už bude o něco dražší, ale na druhou stranu pořád stejně kvalitní.

V oblasti doplňkových služeb a výrobků a prodeje textilu jsou marže nastaveny na velice nízké úrovni, a tak už není prostor pro případné nižší ceny v případě odběru většího množství. Naopak u služeb velkoformátového kopírování a tisku a také do velikosti A3 lze uvažovat o lepších cenových podmínkách pro zákazníky, kteří využívají těchto služeb pravidelně a ve velkém objemu. U originálů ručně zhotovených předmětů je možno aplikovat vyšší prémiovou cenu, která by byla primárně na e-shopu firmy a nižší cenu, která by platila pro kamennou provozovnu.

6.1.3 Distribuce a materiální prostředí

Jelikož je hlavním předmětem podnikání firmy LWR Graphic s.r.o. poskytování služeb, lze v tomto případě z velké míry uvažovat jen o strategii založené na přímé distribuční cestě. Veškeré primární, ale také doplňkové služby a produkty by tak měly být poskytovány formou firma - zákazník, bez jakéhokoli mezičlánku. Vzhledem k potenciálnímu růstu zákazníků, kteří jsou z větší vzdálenosti než z okolních obcí Frenštátu pod Radhoštěm, by bylo také vhodné navázat spolupráci s Českou poštou a popřípadě kurýrní službou, které by zajišťovaly dopravu zakázek těmto zákazníkům.

Z marketingového výzkumu vyplynulo, že prostředí provozovny je pro zákazníky do značné míry nepřijatelné. Malá provozovna funguje v podstatě také jako sklad veškerých strojů, zařízení, výrobků a podpůrného materiálu. Zákazníci si ovšem také zvykli na umístění provozovny, a byli by neradi, kdyby se přestěhovala na jiné místo do vzdálenosti větší než 10 minut pěšky od centra města. Vzhledem k dosavadní výhodné poloze provozovny, by to také nebyl šťastný krok.

Doporučuje se tedy, aby byla stávající provozovna zachována, avšak současně částečně přesunuta do nových větších prostor. Nová „druhá“ provozovna by se měla nacházet nejlépe na místě, které je dobře přístupné autem, a co nejbližší provozovně v centru města. Dále by zde měla být minimálně dvě vyhrazená parkovací místa pro firmu LWR Graphic s.r.o. (jedno pro zaměstnance a jedno pro zákazníky) a dostatečně velké prostory pro umístění velkých tiskáren a uskladnění výrobků a materiálu. Do této provozovny by se tak přestěhovala veškerá velká technika, jako je velkoformátová tiskárna, plotter nebo lis na potisk triček, dále podpůrný materiál a zásoby textilu na prodej. Zde by tak probíhaly čisté činnosti firmy, které se z větší části nezhotovují na počkání. Původní provozovna v centru města by se tímto způsobem „provzdušnila“ a opticky zvětšila a postupně primárně přetransformovala na

prodeju originálů ručně zhotovených předmětů. Zůstala by zde pouze jedna barevná kopírka do velikosti A3, doplňkové služby (laminování, potisk CD atd.) a vzorky nabízeného textilu a dárkových předmětů na potisk. Tímto způsobem se vyřeší jednak problém s parkováním, jelikož zákazníci, kteří mají auto, přijedou přímo do nové provozovny, ale také problém zákazníků, kteří s ohledem na vzdálenost budou mít možnost využívat stále původní provozovnu v centru města.

6.1.4 Marketingová komunikace

Nejdůležitějším krokem pro firmu LWR Graphic s.r.o. je správně zvolená forma marketingové komunikace, která doposud nebyla využívána (kromě polepených oken provozovny papírovými A4). Vzhledem k přímé distribuci služeb a výrobků je nejvhodnější variantou strategie tahu „pull“. Tato strategie je založena na přímé komunikaci se zákazníkem a jeho přesvědčení o využití služby či výrobku.

S ohledem na velikost a povahu firmy a zároveň její disponibilní finanční zdroje není v této situaci vhodné využívat formy ATL komunikace, neboli nadlinkové reklamy, jako nástroje marketingové komunikace. Nadlinková reklama, která funguje především prostřednictvím masmédií, je značně finančně náročná a v praxi pro firmu v současné době nevhodná.

Je třeba se zaměřit na formy BTL komunikace, neboli podlinkové reklamy, kam patří direct marketing, podpora prodeje a public relations. Tyto formy marketingové komunikace jsou pro firmu mnohem vhodnější, finančně méně náročné a především mnohem více zacílené na konkrétní zákazníky.

Primárním nástrojem, především v prvním roce aplikace marketingové strategie, by měl být direct marketing. Přímé oslovení vybraných potenciálních zákazníků s konkrétně navrženou nabídkou služeb a výrobků. S ohledem na velikost a důležitost potenciálních zákazníků, což jsou v první řadě především firmy a obce, je žádoucí, aby byl první impuls proveden osobním kontaktem popřípadě telefonicky. Z důvodu negativního přijímání telefonátů nabízejících výrobky a služby je preferována osobní schůzka, během které by měla být stručně představena nabídka a výhody služeb pro potenciálního zákazníka a jeho přesvědčení o navázání spolupráce. Jestliže osobní kontakt není možný, lze jako alternativní variantu pro rozeslání nabídky služeb využít e-mail. Pro udržování a přesvědčování stávajících zákazníků je vhodné využít direct mail prostřednictvím tzv. „newsletterů“.

V případě zájmu by se každý zákazník sám zaregistroval k odběru těchto e-mailů prostřednictvím webové stránky nebo přímo na provozovně v centru města. Obsahem „newsletterů“ by měly být především informace o novinkách v poskytovaných službách a výrobcích, ale také akční nabídky orientované na slevy, popřípadě upozornění na blížící se událost (1. máj, Vánoce, prázdniny atd.) a pobídnout tak zákazníky k akci.

Dále se doporučuje využívat formy podpory prodeje. Z marketingového výzkumu vyplynulo, že zákazníci nejvíce upřednostňují přímé slevy, drobné dárky k nákupu a věrnostní program. Přímé slevy by měly být pouze jednorázového charakteru. V konkrétních případech lze dát určitou slevu novým zákazníkům na jejich první zakázku, anebo jako formu odměny zákazníkům, kteří se přihlásí k odběru „newsletterů“. Pro velké zákazníky, jako jsou firmy, podnikatelé nebo obce, určitě není důležité, aby ke své zakázce dostali nějaký dárek. Dárky potěší především soukromé osoby, které budou tuto zkušenost šířit dále do okolí prostřednictvím „word of mouth“. Bez ohledu na rozdělení zákazníků se doporučuje ke každé zakázce, například nad 1000 korun, přibalit drobný originální ručně zhotovený předmět. Součástí tohoto dárku bude poděkování za nákup s logem firmy a podtitulem Hand Made. Podle utracené částky lze tyto dárky rozdělit do různých cenových úrovní.

Před aplikací jakýchkoli navržených nástrojů, musí být v první řadě zprovozněna webová stránka firmy. Kromě základních kontaktních údajů, jako jsou adresa provozovny, e-mail, telefon nebo také skype, by měl web obsahovat nabídku služeb a výrobků, popřípadě základní ceník, formulář pro případnou objednávku, registraci k odběru „newsletterů“ a v neposlední řadě také stručné informace o firmě a její politice a kultuře. Součástí webu by měl být samozřejmě také již výše navržený e-shop na prodej textilu, originálů ručně zhotovených předmětů a dárkových předmětů s potiskem. Všechny navržené kroky by měly být součástí jedné firemní identity, tedy mít například stejné užití barev nebo písma. V rámci lepší zpětné vazby, zejména menších zákazníků (soukromé osoby), by bylo vhodné založit firemní facebookovou stránku, která by sloužila pouze jako doplňkový nástroj a pro rychlejší prezentaci výrobků a služeb.

6.1.5 Lidé a procesy

Chování personálu bylo jedním z nejlépe hodnocených faktorů firmy LWR Graphic s.r.o. Do budoucna se však předpokládá, že s růstem firmy vzroste i počet zaměstnanců, především z řad kontaktního personálu. Je zapotřebí tak stanovit zaškolovací proces, kterým

si každý nový zaměstnanec projde, aby si osvojil všechny potřebné dovednosti k výkonu práce. Například jak komunikovat se zákazníky, co jim nabídnout, jak používat tiskárnu, laminovačku atd.

Posledním důležitým prvkem, kterému je třeba věnovat pozornost, jsou procesy. Kritickým faktorem v marketingovém výzkumu byla pro zákazníky otevírací doba provozovny. Doporučuje se na zkušební dobu 6 měsíců prodloužit provozní dobu do 17.00 hodin odpoledne. Pakliže by byl zaznamenán významný nárůst zakázek, byla by tato otevírací doba stanovena natrvalo. Činnosti související s nabídkou služeb na objednávku by se prováděly v nové provozovně, a následně by byla zakázka podle přání zákazníka převezena na původní provozovnu v centru města, odeslána poštou nebo přes kurýra, anebo by si ji zákazník vyzvedl přímo v nové provozovně. Je třeba zajistit také bezchybný chod e-shopu, kam patří včasné přijetí, potvrzení a vyřízení objednávky či platby a následné odeslání zakázky.

7 Závěr

Důležitým prvkem v podnikání, ale také v řízení velkých firem, je plánování a vytváření budoucích strategií s ohledem na přítomnost. Celopodnikové strategie tvoří minimálně teoretický základ pro úspěšný provoz a rozvoj firmy. Mnohdy však, převážně u malých firem, neexistuje žádné strategické řízení, které by firma mohla využít ve svůj prospěch a není tak schopna dosáhnout svého potenciálu.

Cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie reprografické firmy pro dlouhodobý profitabilní růst spojený s přemístěním provozovny a rozšířením poskytovaných služeb a sortimentu. Konkrétně se jednalo o firmu LWR Graphic s.r.o., jejíž provozovna se nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm. Téma bylo zvoleno na základě toho, že firma dlouhodobě neprosperuje, nevyvíjí iniciativu k rozvoji a zcela u ní chybí strategické řízení ve všech oblastech činností firmy.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na vymezení východisek marketingových strategií se zaměřením na rozšířený marketingový mix služeb. V následující kapitole byla popsána charakteristika marketingového prostředí firmy LWR Graphic s.r.o., to znamená vliv mikro a makro prostředí, a následně charakteristika samotné firmy, včetně její činnosti, organizační struktury a materiálního zázemí. Vzhledem k získaným informacím bylo jako metoda výzkumu zvoleno osobní dotazování prostřednictvím strukturovaného dotazníku a nadefinován plán výzkumného projektu.

V praktické části proběhl sběr dat pomocí dotazníkového šetření na provozovně firmy. Primárním cílem výzkumu bylo zjistit názory, postoje a očekávání stávajících zákazníků vůči firmě LWR Graphic s.r.o. a současně jejich názor na případnou změnu umístění provozovny. Sekundárním cílem bylo zjistit klíčové faktory v rozhodování zákazníků při výběru firmy poskytující reprografické služby s ohledem na konkurenci. Získaná data byla zpracována a zanalyzována a na základě těchto výsledků byla navržena vhodná marketingová strategie pro dílčí prvky marketingového mixu.

Z výzkumu vyplynulo, že přesun stávající provozovny je pro většinu zákazníků nevhodný, a byli by raději, kdyby zůstala v centru města. Pro zachování pohodlí stávajících zákazníků bylo navrženo, aby provozovna zůstala tam, kde je, avšak pro získání nových zákazníků a zkvalitnění stávajících služeb a sortimentu by bylo vhodné rozšířit firmu o novou provozovnu v blízkém okolí Frenštátu pod Radhoštěm, která by splňovala kritizované

požadavky zákazníků jako je místo na parkování, rozšíření sortimentu a služeb atd. Pro zajištění vyšších příjmů při zachování nízkých nákladů bylo doporučeno, aby byla ve firmě aplikována strategie penetrace trhu zaměřená na B2B a B2G segmenty trhu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] CLEMENTE, Mark N, Vilém JUNGSMANN a Libuše MOHELSKÁ. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [3] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [4] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [5] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [6] HOFFMAN, K a John E BATESON. *Services marketing: concepts, strategies, & cases*. 4th ed. Mason, OH: South-Western, 2011, xv, 461 p. ISBN 1439039399.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1. vyd. V Praze: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- [8] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [10] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [11] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2006, xxxix, 729, [45] s. ISBN 0-13-145757-8.
- [13] KOTLER, Philip, Kateřina RŮŽIČKOVÁ a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.
- [14] KOURDI, Jeremy a Věra FOLTÝNOVÁ. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

- [15] MALLYA, Thaddeus J. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 307 s. ISBN 80-7082-444-1.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [20] BUSINESS CENTER. *Zákony a právní normy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [21] BUSINESS INFO. *Přehled zákonů* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- [22] ČESKÁ TELEVIZE. *Světová banka: Ráj pro podnikání je v Singapuru, v Česku je to čím dál horší* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/248083-svetova-banka-raj-pro-podnikani-je-v-singapuru-v-cesku-je-to-cim-dal-horsi/>
- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Souhrnná data o České republice* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [25] EUROEKONOM. *Podnikání v ČR a EU - příručka začínajícího podnikatele* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/podnikani.php>
- [26] JAK NA PENÍZE. *Nákupní chování spotřebitelů v České republice prochází výraznou změnou* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.jaknapenize.eu/nakupni-chovani-spotrebitelu-v-ceske-republice-prochazi-vyraznou-zmenou>
- [27] JAK TRÍDIT. *Třídění v Moravskoslezském kraji* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.jaktridit.cz/cz/trideni/trideni-v-krajich/moravskoslezsky-kraj>

- [28] JUSTICE. *Zákon o obchodních korporacích* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>
- [29] MARKETING FOR YOU. In: *Strategický marketing* [online]. 2009 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.m4you.cz/cinnost/strategicky-marketing-15>
- [30] SOCIOEKONOMICKÁ GEOGRAFIE ČESKÉ REPUBLIKY. *Sídelní struktura a obyvatelstvo ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/02-sidelni-struktura.html>
- [31] THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. In: *Marketing and the 7Ps* [online]. 2009 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>
- [32] TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Česká republika* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/>

Seznam zkratek

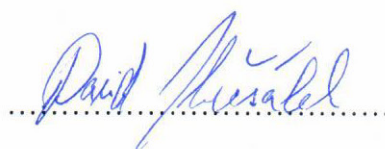
ATL	above the line
B2B	business to business
B2C	business to customer
B2G	business to government
BTL	below the line
č.	číslo
mil.	milion
obr.	obrázek
PR	public relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
tab.	tabulka
TJ	tělovýchovná jednotka

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015



Bc. David Křesálek

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výčet nabízených služeb a produktů

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Dílčí výsledky dotazníkového šetření

Přílohy

Příloha č. 1 – Výčet nabízených služeb a produktů

A Cca 50 % tržby

Velkoformátový tisk barevný

Velkoformátový tisk čb

Velkoformátové kopírování 1:1 čb

B Cca 20 % tržby

Čb tisk do A3

Barevný tisk do A3

Čb kopírování do A3

Barevné kopírování do A3

C Cca 25 % tržby

Prodej triček bez potisku

Potisk triček – 4 technologie

Zhotovení dárků s potiskem (puzzle, chňapky, zástěry, dětská body, podložky pod myš,

Kalendáře)

D Do 5 % tržby

Návrhy a tisk vizitek, letáků, etiket apod.

Potisk CD

Laminování do A3

Kroužková vazba

Výšivka na trička

Originály ručně zhotovených předmětů

Příloha č. 2 – Dotazník

Vážený respondente,

jsem studentem 2. ročníku navazujícího magisterského studia VŠB – TU Ostrava a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány v rámci mé diplomové práce. Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro reprografickou firmu LWR Graphic s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a vaše názory a odpovědi budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Děkuji za vyplnění a přeji hezký den.

David Křesálek

Pokud není uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

1. Zakázku/y uskutečňuji jako:

- 1.1 Soukromá osoba.
- 1.2 Podnikatel (OSVČ).
- 1.3 Zaměstnanec firmy.

2. Jak jste se o firmě LWR Graphic dozvěděli:

- 2.1 Od známých, přátel, kolegů, rodiny.
- 2.2 Narazil/a jsem na ni, když jsem procházel/a náhodně kolem provozovny.
- 2.3 Přes internetové vyhledávání.

3. Jaká je finanční částka, kterou zde při svém nákupu v průměru utratíte:

- 3.1 do 100 Kč
- 3.2 101 až 500 Kč
- 3.3 501 až 1000 Kč
- 3.4 1001 a více

4. Jaký typ služby/nákupu nejčastěji využíváte:

- 4.1 Velkoformátové kopírování a tisk (černobílé, barevné)
- 4.2 Barevný tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)
- 4.3 Černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)
- 4.4 Nákup (trička bez potisku, ostatní textil, originály ručně zhot. předmětů atd.)
- 4.5 Zhotovení dáreků s potiskem (trička, puzzle, chňapky, zástěry, kalendáře atd.)
- 4.6 Další reprografické služby (vizitky, letáky, potisk CD, laminování atd.)

5. Jaká je vzdálenost vašeho bydliště/práce od provozovny:

- 5.1 Pěšky do 10 minut.
- 5.2 Pěšky do 30 minut.
- 5.3 Do centra města (zastávka u škol) dojíždím autobusem.
- 5.4 Do centra města (zastávka u škol) dojíždím autem.
- 5.5 Jiné. (uveďte).....

6. Ohodnoťte následující faktory firmy LWR Graphic (1 nejlepší, 5 nejhorší):

	nejlepší					nejhorší
6.1 Nabídka služeb a výrobků	1	2	3	4	5	

6.2 Parkovací podmínky	1	2	3	4	5
6.3 Umístění prodejny	1	2	3	4	5
6.4 Chování personálu	1	2	3	4	5
6.5 Prostředí prodejny	1	2	3	4	5
6.6 Cena služeb a výrobků	1	2	3	4	5
6.7 Kvalita služeb a výrobků	1	2	3	4	5
6.8 Otevírací doba	1	2	3	4	5

7. Ohodnoťte následující tvrzení (1 zcela souhlasím, 5 zcela nesouhlasím):

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
7.1 LWR Graphic je zavedená firma, které mohu důvěřovat.	1	2	3	4	5
7.2 Firma má v okolí kladné reference.	1	2	3	4	5
7.3 Prezentace firmy odpovídá nabídce služeb a výrobků.	1	2	3	4	5
7.4 Ceny služeb a výrobků jsou přiměřené dané lokalitě.	1	2	3	4	5
7.5 Pravidelně využívám služeb firmy LWR Graphic, беру ji jako obchodního partnera.	1	2	3	4	5

8. Napište služby nebo výrobky, které firma LWR Graphic nenabízí, ale rádi byste je v rámci poskytované nabídky využili:

8.1 Nic mě nenapadá.

8.2 Potisk dárkových předmětů. (hrníčky, potítka, láhve...)

8.3 Ostatní (Náplně do tiskáren, kancelářské potřeby, tisk na plátno, velkoformátový tisk laserem, drátěná vazba, větší sortiment textilu, velkoformátový skener, velkoformátové laminování, tiskárna na potisk triček, bižuterie, knihařská vazba, tepelná vazba, větší puzzle)

9. Ohodnoťte podle priorit nabídky služeb, které by mohly být v nejbližší budoucnosti nabízeny (1 nejvíce důležité, 5 nejméně důležité):

	nejvíce důležité			nejméně důležité	
9.1 Digitalizace dat	1	2	3	4	5
9.2 Zprovoznění webové stránky	1	2	3	4	5
9.3 Nabídka online služeb	1	2	3	4	5
9.4 Rozšíření pracovní doby	1	2	3	4	5

9.5 Rozšíření sortimentu k potisku a volnému prodeji	1	2	3	4	5
9.6 Nabídka reklamních akcí	1	2	3	4	5

10. Ohodnoťte podle priorit typy akčních nabídek, které byste rádi v budoucnu uvítali (1 nejvíce důležité, 5 nejméně důležité):

	nejvíce důležité				nejméně důležité
10.1 Přímé slevy	1	2	3	4	5
10.2 Soutěže	1	2	3	4	5
10.3 Dárky k nákupu	1	2	3	4	5
10.4 Kupony	1	2	3	4	5
10.5 Věrnostní program	1	2	3	4	5

11. V případě přestěhování provozovny na nové prostornější místo, do jaké vzdálenosti od centra města (zastávka u škol) jste ochotni stále využívat služeb firmy LWR Graphic namísto konkurence:

- 11.1 Pěšky do 10 minut.
- 11.2 Pěšky do 30 minut.
- 11.3 Jsem ochoten/ochotna jet autobusem v případě, že nová provozovna bude v okrajové oblasti města a poblíž autobusové zastávky.
- 11.4 Jsem ochoten/ochotna přijet autem v případě, že nová provozovna bude v okrajové oblasti města.
- 11.5 Jiné. (uveďte).....

12. Znáte jiné firmy v okolí, které nabízejí stejné nebo podobné služby jako LWR Graphic:

- 12.1 Ano. (Uveďte, které:..... max. 3)
- 12.2 Ne.

13. Využíváte také služeb od jiných firem v okolí, které nabízejí stejné nebo podobné služby jako LWR Graphic:

- 13.1 Ano. (Uveďte, které:..... max. 3)
- 13.2 Ne. (Přejděte k otázce č. 15)

14. Z následujících faktorů zakroužkujte POUZE JEDEN, který u konkurence považujete za nejdůležitější v porovnání s firmou LWR Graphic:

- 14.1 Vzdálenost provozovny a výrobků
- 14.2 Cena služeb a výrobků
- 14.3 Kvalita služeb
- 14.4 Nabídka služeb a výrobků
- 14.5 Místo na parkování
- 14.6 Otevírací doba
- 14.7 Věrnostní a slevové akce

15. Seřad'te faktory podle důležitosti (od 1. do 8.), které zvažujete při výběru firmy poskytující reprografické služby:

- 15.1 Vzdálenost provozovny ...
- 15.2 Cena služeb a výrobků ...
- 15.3 Kvalita služeb a výrobků ...
- 15.4 Nabídka služeb a výrobků ...
- 15.5 Místo na parkování ...
- 15.6 Otevírací doba ...
- 15.7 Věrnostní a slevové akce ...
- 15.8 Vstřícnost a ochota personálu ...

16. Kolik je Vám let:

- 16.1 10 – 24 let
- 16.2 25 – 34 let
- 16.3 35 – 49 let
- 16.4 50 – 64 let
- 16.5 65 a více let

17. Místo bydliště, případně pracoviště, kde využíváte služby a produkty firmy LWR Graphic:

- 17.1 Frenštát pod Radhoštěm
- 17.2 Okolní obce..... (uved'te)
- 17.3 Jiné..... (uved'te)

18. Jaké je Vaše pohlaví:

18.1 Muž

18.2 Žena

Příloha č. 3 – Dílčí výsledky dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníků

Tab. 1 Rozložení respondentů podle pohlaví

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muž	77	47,5	47,5	47,5
Valid Žena	85	52,5	52,5	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Tab. 2 Rozložení respondentů podle věku

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10 - 24 let	30	18,5	18,5	18,5
25 - 34 let	30	18,5	18,5	37,0
Valid 35 - 49 let	64	39,5	39,5	76,5
50 - 64 let	24	14,8	14,8	91,4
65 a více let	14	8,6	8,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

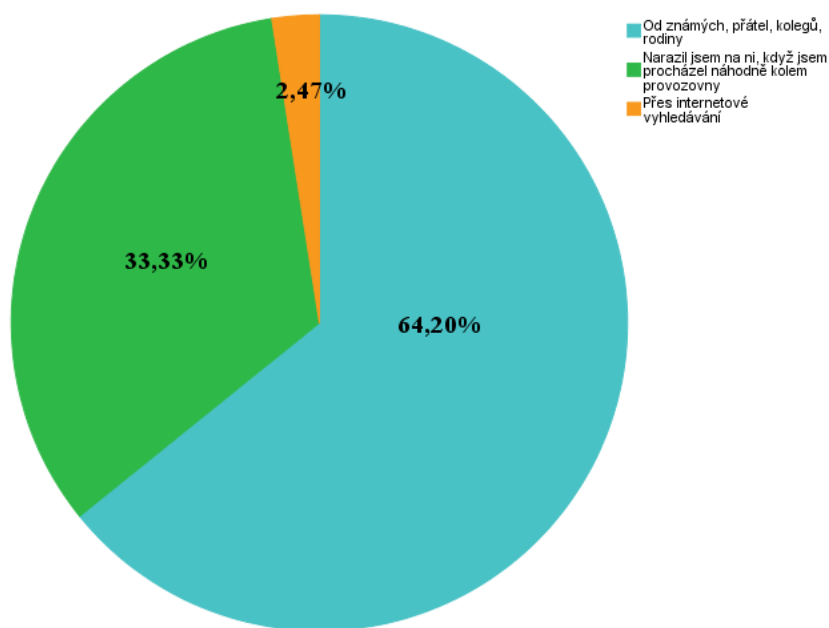
Tab. 3 Rozložení respondentů podle místa bydliště

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Frenštát pod Radhoštěm	112	69,1	69,1	69,1
Valid Okolní obce	40	24,7	24,7	93,8
Jiné	10	6,2	6,2	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Tab. 4 Rozložení respondentů podle typu zákazníka

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Soukromá osoba	102	63,0	63,0	63,0
Valid Podnikatel (OSVČ)	34	21,0	21,0	84,0
Zaměstnanec firmy	26	16,0	16,0	100,0
Total	162	100,0	100,0	

Obr. 1 Jak se respondenti o firmě dozvěděli



Tab. 5 Jak se respondenti o firmě dozvěděli * pohlaví

		O_18 Pohlaví		
		Muž	Žena	
O_02	Od známých, přátel, kolegů, rodiny	42 54,5%	62 72,9%	104 64,2%
	Narazil jsem na ni, když jsem procházel náhodně kolem provozovny	33 42,9%	21 24,7%	54 33,3%
	Přes internetové vyhledávání	2 2,6%	2 2,4%	4 2,5%
Total		77 100,0%	85 100,0%	162 100,0%

Tab. 6 Jak se respondenti o firmě dozvěděli * bydliště

			O_17 Bydliště			Total
			Frenštát pod Radhoštěm	Okolní obce	Jiné	
O_02	Od známých, přátel, kolegů, rodiny	Count	78	20	6	104
		%	69,6%	50,0%	60,0%	64,2%
	Narazil jsem na ni, když jsem procházel náhodně kolem provozovny	Count	34	18	2	54
		%	30,4%	45,0%	20,0%	33,3%
	Přes internetové vyhledávání	Count	0	2	2	4
		%	0,0%	5,0%	20,0%	2,5%
Total		Count	112	40	10	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

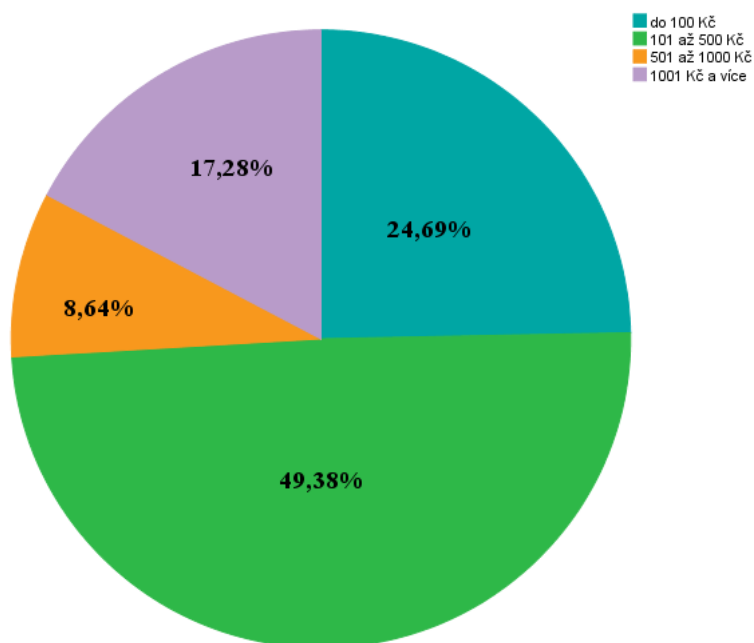
Tab. 7 Jak se respondenti o firmě dozvěděli * věk

			O 16 Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_02	Od známých, přátel, kolegů, rodiny	Count	18	22	38	18	8	104
		%	60,0%	73,3%	59,4%	75,0%	57,1%	64,2%
	Narazil jsem na ni, když jsem procházel náhodně kolem provozovny	Count	12	6	24	6	6	54
		%	40,0%	20,0%	37,5%	25,0%	42,9%	33,3%
	Přes internetové vyhledávání	Count	0	2	2	0	0	4
		%	0,0%	6,7%	3,1%	0,0%	0,0%	2,5%
Total		Count	30	30	64	24	14	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 8 Jak se respondenti o firmě dozvěděli * typ zákazníka

			O 01 Zakázku uskutečňuje jako			Total
			Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy	
O_02	Od známých, přátel, kolegů, rodiny	Count	62	28	14	104
		%	60,8%	82,4%	53,8%	64,2%
	Narazil jsem na ni, když jsem procházel náhodně kolem provozovny	Count	38	4	12	54
		%	37,3%	11,8%	46,2%	33,3%
	Přes internetové vyhledávání	Count	2	2	0	4
		%	2,0%	5,9%	0,0%	2,5%
Total		Count	102	34	26	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Obr. 2 Průměrně utracená finanční částka



Tab. 9 Průměrně utracená finanční částka * pohlaví

			O_18_Pohlaví		Total
			Muž	Žena	
O_03	do 100 Kč	Count	19	21	40
		%	24,7%	24,7%	24,7%
	101 až 500 Kč	Count	36	44	80
		%	46,8%	51,8%	49,4%
	501 až 1000 Kč	Count	3	11	14
		%	3,9%	12,9%	8,6%
	1001 Kč a více	Count	19	9	28
		%	24,7%	10,6%	17,3%
	Total	Count	77	85	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 10 Průměrně utracená finanční částka * bydliště

		O_17_Bydliště			Total	
		Frenštát p. R.	Okolní obce	Jiné		
O_03	do 100 Kč	Count	28	12	0	40
		%	25,0%	30,0%	0,0%	24,7%
	101 až 500 Kč	Count	60	18	2	80
		%	53,6%	45,0%	20,0%	49,4%
	501 až 1000 Kč	Count	8	4	2	14
		%	7,1%	10,0%	20,0%	8,6%
	1001 Kč a více	Count	16	6	6	28
		%	14,3%	15,0%	60,0%	17,3%
Total		Count	112	40	10	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

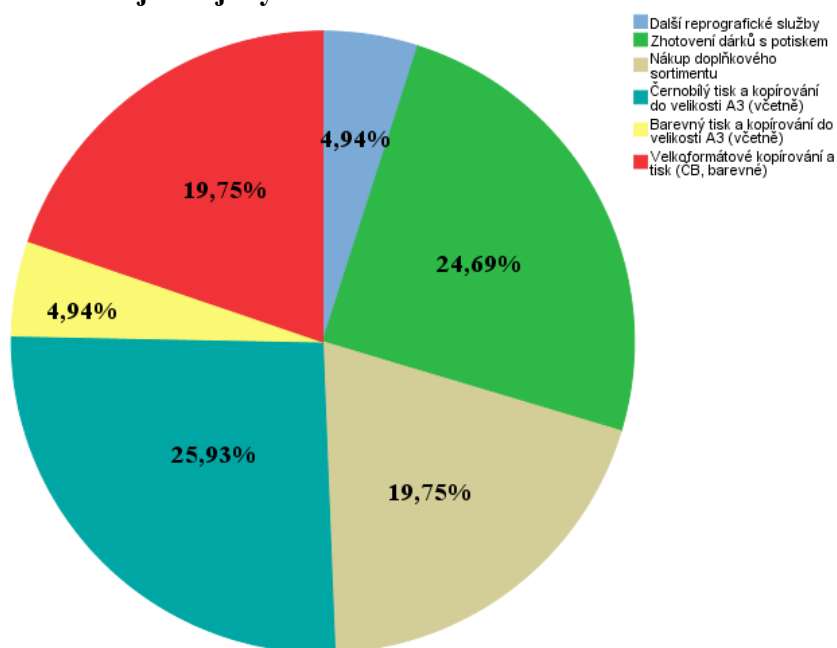
Tab. 11 Průměrně utracená finanční částka * věk

			O_16_Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_03	do 100 Kč	Count	12	4	14	8	2	40
		%	40,0%	13,3%	21,9%	33,3%	14,3%	24,7%
	101 až 500 Kč	Count	14	20	28	6	12	80
		%	46,7%	66,7%	43,8%	25,0%	85,7%	49,4%
	501 až 1000 Kč	Count	2	0	10	2	0	14
		%	6,7%	0,0%	15,6%	8,3%	0,0%	8,6%
	1001 Kč a více	Count	2	6	12	8	0	28
		%	6,7%	20,0%	18,8%	33,3%	0,0%	17,3%
Total	Count	30	30	64	24	14	162	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tab. 12 Průměrně utracená finanční částka * typ zákazníka

		O_01_Zakázku_uskutečňuje_jako			Total	
		Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy		
O_03	do 100 Kč	Count	24	12	4	40
		%	23,5%	35,3%	15,4%	24,7%
	101 až 500 Kč	Count	60	14	6	80
		%	58,8%	41,2%	23,1%	49,4%
	501 až 1000 Kč	Count	8	2	4	14
		%	7,8%	5,9%	15,4%	8,6%
	1001 Kč a více	Count	10	6	12	28
		%	9,8%	17,6%	46,2%	17,3%
Total		Count	102	34	26	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Obr. 3 Nejčastěji využívaná služba



Tab. 13 Nejčastěji využívaná služba * pohlaví

			O_18_Pohlaví		Total
			Muž	Žena	
O_04	Velkoformátové kopírování a tisk (ČB, barevné)	Count	26	6	32
		%	33,8%	7,1%	19,8%
	Barevný tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	2	6	8
		%	2,6%	7,1%	4,9%
	Černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	18	24	42
		%	23,4%	28,2%	25,9%
	Nákup doplňkového sortimentu	Count	7	25	32
		%	9,1%	29,4%	19,8%
	Zhotovení dáreků s potiskem	Count	21	19	40
		%	27,3%	22,4%	24,7%
	Další reprografické služby	Count	3	5	8
		%	3,9%	5,9%	4,9%
	Total	Count	77	85	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 14 Nejčastěji využívaná služba * bydliště

			O_17_Bydliště			Total
			Frenštát pod Radhoštěm	Okolní obce	Jiné	
O_04	Velkoformátové kopírování a tisk (ČB, barevné)	Count	22	6	4	32
		%	19,6%	15,0%	40,0%	19,8%
	Barevný tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	6	2	0	8
		%	5,4%	5,0%	0,0%	4,9%
	Černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	36	6	0	42
		%	32,1%	15,0%	0,0%	25,9%
	Nákup doplňkového sortimentu	Count	20	12	0	32
		%	17,9%	30,0%	0,0%	19,8%
	Zhotovení dáreků s potiskem	Count	24	10	6	40
		%	21,4%	25,0%	60,0%	24,7%
	Další reprografické služby	Count	4	4	0	8
		%	3,6%	10,0%	0,0%	4,9%
	Total	Count	112	40	10	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

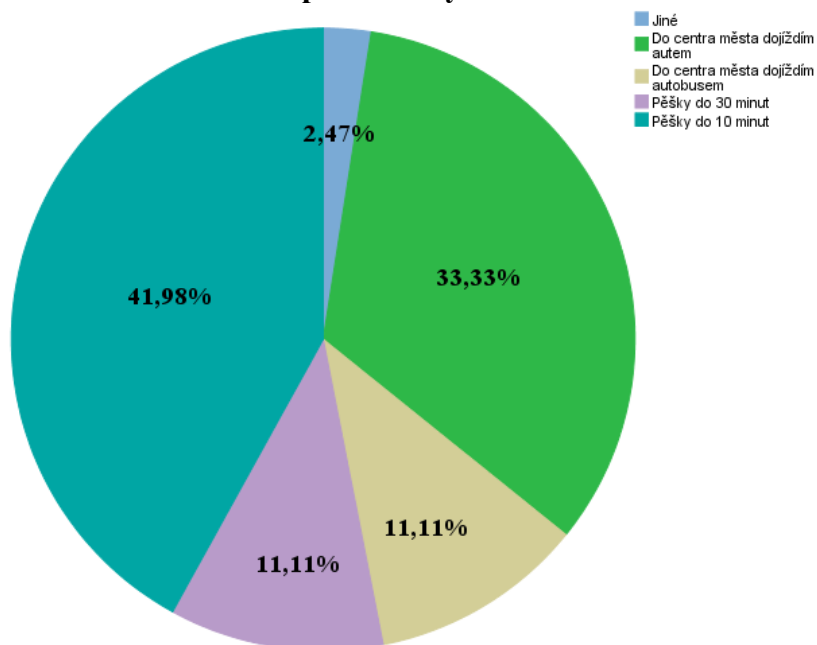
Tab. 15 Nejčastěji využívaná služba * věk

			O_16_Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_04	Velkoformátové kopírování a tisk (ČB, barevné)	Count	2	0	20	8	2	32
		%	6,7%	0,0%	31,3%	33,3%	14,3%	19,8%
	Barevný tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	2	2	4	0	0	8
		%	6,7%	6,7%	6,3%	0,0%	0,0%	4,9%
	Černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count	12	4	16	8	2	42
		%	40,0%	13,3%	25,0%	33,3%	14,3%	25,9%
	Nákup doplňkového sortimentu	Count	2	6	14	0	10	32
		%	6,7%	20,0%	21,9%	0,0%	71,4%	19,8%
	Zhotovení dárků s potiskem	Count	10	14	8	8	0	40
		%	33,3%	46,7%	12,5%	33,3%	0,0%	24,7%
Total	Další reprografické služby	Count	2	4	2	0	0	8
		%	6,7%	13,3%	3,1%	0,0%	0,0%	4,9%
		Count	30	30	64	24	14	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 16 Nejčastěji využívaná služba * typ zákazníka

			O_01_Zakázku _uskutečňuje _jako			Total
			Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy	
O_04	Velkoformátové kopírování a tisk (ČB, barevné)	Count %	8 7,8%	10 29,4%	14 53,8%	32 19,8%
	Barevný tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count %	6 5,9%	2 5,9%	0 0,0%	8 4,9%
	Černobílý tisk a kopírování do velikosti A3 (včetně)	Count %	26 25,5%	14 41,2%	2 7,7%	42 25,9%
	Nákup doplňkového sortimentu	Count %	28 27,5%	0 0,0%	4 15,4%	32 19,8%
	Zhotovení dárků s potiskem	Count %	30 29,4%	4 11,8%	6 23,1%	40 24,7%
	Další reprografické služby	Count %	4 3,9%	4 11,8%	0 0,0%	8 4,9%
	Total	Count %	102 100,0%	34 100,0%	26 100,0%	162 100,0%

Obr. 4 Vzdálenost od provozovny



Tab. 17 Vzdálenost od provozovny * pohlaví

		O_18 Pohlaví		Total	
		Muž	Žena		
O_05	Pěšky do 10 minut	Count	25	43	68
		%	32,5%	50,6%	42,0%
	Pěšky do 30 minut	Count	11	7	18
		%	14,3%	8,2%	11,1%
	Do centra města dojíždím autobusem	Count	7	11	18
		%	9,1%	12,9%	11,1%
	Do centra města dojíždím autem	Count	30	24	54
		%	39,0%	28,2%	33,3%
	Jiné	Count	4	0	4
		%	5,2%	0,0%	2,5%
Total		Count	77	85	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 18 Vzdálenost od provozovny * bydliště

		O_17_Bydliště			Total	
		Frenštát pod Radhoštěm	Okolní obce	Jiné		
O_05	Pěšky do 10 minut	Count	62	6	0	68
		%	55,4%	15,0%	0,0%	42,0%
	Pěšky do 30 minut	Count	18	0	0	18
		%	16,1%	0,0%	0,0%	11,1%
	Do centra města dojíždím autobusem	Count	4	12	2	18
		%	3,6%	30,0%	20,0%	11,1%
	Do centra města dojíždím autem	Count	28	22	4	54
		%	25,0%	55,0%	40,0%	33,3%
	Jiné	Count	0	0	4	4
		%	0,0%	0,0%	40,0%	2,5%
Total		Count	112	40	10	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 19 Vzdálenost od provozovny * věk

			O_16_Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_05	Pěšky do 10 minut	Count	12	14	26	14	2	68
		%	40,0%	46,7%	40,6%	58,3%	14,3%	42,0%
	Pěšky do 30 minut	Count	4	4	6	0	4	18
		%	13,3%	13,3%	9,4%	0,0%	28,6%	11,1%
	Do centra města	Count	6	4	6	0	2	18
		%	20,0%	13,3%	9,4%	0,0%	14,3%	11,1%
	dojíždím autobusem							
	Do centra města	Count	8	4	26	10	6	54
		%	26,7%	13,3%	40,6%	41,7%	42,9%	33,3%
	dojíždím autem							
Jiné	Count	0	4	0	0	0	4	
	%	0,0%	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	
Total	Count	30	30	64	24	14	162	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tab. 20 Vzdálenost od provozovny * typ zákazníka

			O_01 Zakázku uskutečňuje jako			Total
			Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy	
O_05	Pěšky do 10 minut	Count	40	14	14	68
		%	39,2%	41,2%	53,8%	42,0%
	Pěšky do 30 minut	Count	12	4	2	18
		%	11,8%	11,8%	7,7%	11,1%
	Do centra města dojíždím autobusem	Count	16	0	2	18
		%	15,7%	0,0%	7,7%	11,1%
	Do centra města dojíždím autem	Count	30	16	8	54
		%	29,4%	47,1%	30,8%	33,3%
	Jiné	Count	4	0	0	4
		%	3,9%	0,0%	0,0%	2,5%
Total		Count	102	34	26	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 21 Hodnocení faktorů firmy

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Nabídka služeb	162	1	4	1,49	,671
Parkovací podmínky	162	1	5	2,93	,969
Umístění provozovny	162	1	5	1,72	,909
Chování personálu	162	1	5	1,25	,827
Prostředí provozovny	162	1	5	2,12	,854
Cena služeb	162	1	5	1,59	,831
Kvalita služeb	162	1	5	1,32	,769
Otevírací doba	162	1	5	2,60	1,248
Valid N	162				

Tab. 22 Hodnocení tvrzení

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zavedená firma	162	1	3	1,52	,724
Kladné reference	162	1	4	1,68	,785
Prezentace firmy	162	1	5	2,31	1,065
Ceny služeb	162	1	4	1,58	,587
Využívání služeb	162	1	5	2,32	1,219
Valid N	162				

Tab. 23 Podněty respondentů na rozšíření služeb

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nic mě nenapadá	106	65,4	65,4	65,4
Potisk dárkových předmětů	16	9,9	9,9	75,3
Ostatní	40	24,7	24,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

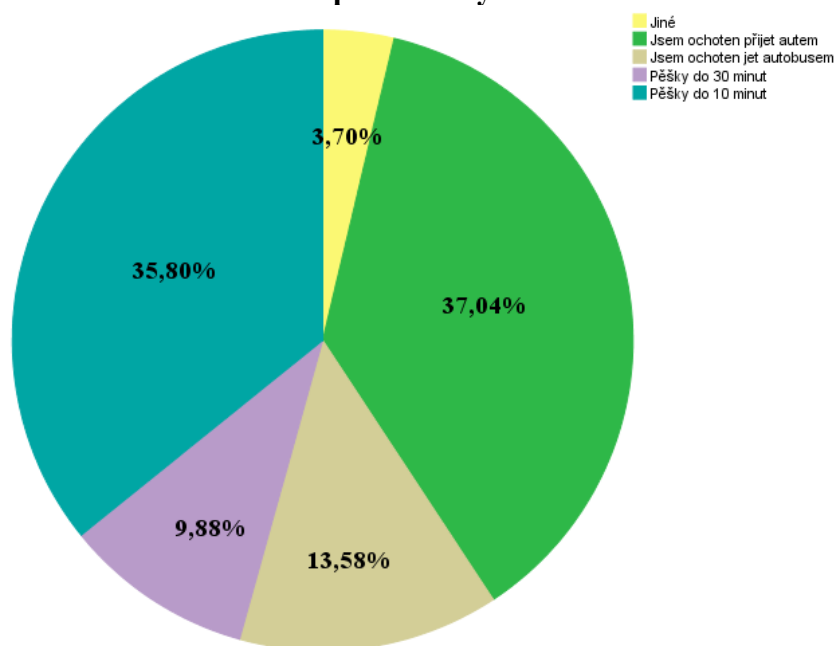
Tab. 24 Rozšíření služeb podle priorit respondentů

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Dev.
Digitalizace dat	162	1	5	2,81	1,329
Zprovoznění webu	162	1	5	2,07	1,066
Online služby	162	1	5	1,89	1,022
Rozšíření pracovní doby	162	1	5	2,27	1,261
Rozšíření sortimentu	162	1	5	2,31	1,029
Nabídka reklamních akcí	162	1	5	2,52	,998
Valid N	162				

Tab. 25 Typy akčních nabídek podle priorit respondentů

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Přímé slevy	162	1	4	1,68	,736
Soutěže	162	1	5	3,23	1,224
Dárky k nákupu	162	1	5	2,44	1,069
Kupony	162	1	5	3,23	1,273
Věrnostní program	162	1	5	2,32	1,124
Valid N	162				

Obr. 5 Vzdálenost nové provozovny



Tab. 26 Vzdálenost nové provozovny * pohlaví

		O_18 Pohlaví		Total	
		Muž	Žena		
O_11	Pěšky do 10 minut	Count	28	30	58
		%	36,4%	35,3%	35,8%
	Pěšky do 30 minut	Count	4	12	16
		%	5,2%	14,1%	9,9%
	Jsem ochoten jet autobusem	Count	5	17	22
		%	6,5%	20,0%	13,6%
	Jsem ochoten přijet autem	Count	36	24	60
		%	46,8%	28,2%	37,0%
	Jiné	Count	4	2	6
		%	5,2%	2,4%	3,7%
	Total	Count	77	85	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 27 Vzdálenost nové provozovny * bydliště

Tab. 27 Vzdálenost nové provozovny bydliště

		O 17 Bydliště			Total	
		Frenštát pod Radhoštěm	Okolní obce	Jiné		
O_11	Pěšky do 10 minut	Count	48	10	0	58
		%	42,9%	25,0%	0,0%	35,8%
	Pěšky do 30 minut	Count	14	2	0	16
		%	12,5%	5,0%	0,0%	9,9%
	Jsem ochoten jet autobusem	Count	8	12	2	22
		%	7,1%	30,0%	20,0%	13,6%
	Jsem ochoten přijet autem	Count	38	16	6	60
		%	33,9%	40,0%	60,0%	37,0%
	Jiné	Count	4	0	2	6
		%	3,6%	0,0%	20,0%	3,7%
Total		Count	112	40	10	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

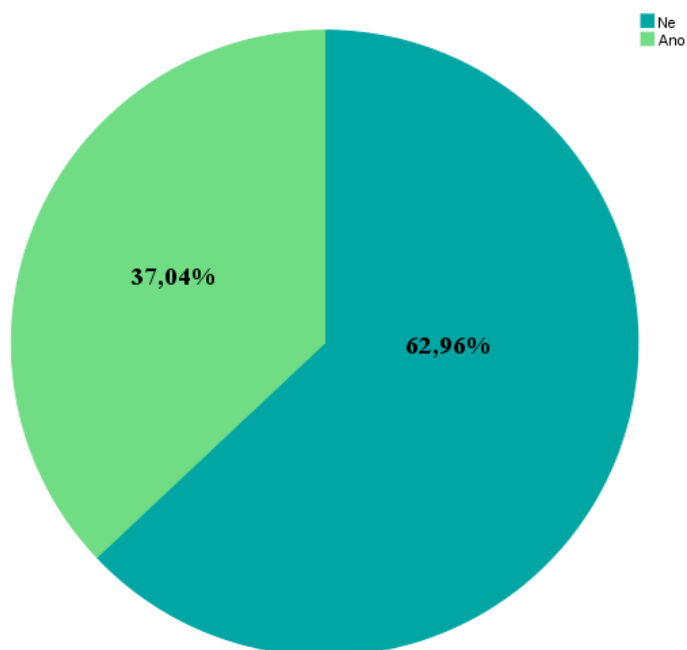
Tab. 28 Vzdálenost nové provozovny * věk

			O_16 Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_11	Pěšky do 10 minut	Count	12	8	22	10	6	58
		%	40,0%	26,7%	34,4%	41,7%	42,9%	35,8%
	Pěšky do 30 minut	Count	6	4	6	0	0	16
		%	20,0%	13,3%	9,4%	0,0%	0,0%	9,9%
	Jsem ochoten jet autobusem	Count	6	4	8	2	2	22
		%	20,0%	13,3%	12,5%	8,3%	14,3%	13,6%
	Jsem ochoten přijet autem	Count	6	12	24	12	6	60
		%	20,0%	40,0%	37,5%	50,0%	42,9%	37,0%
	Jiné	Count	0	2	4	0	0	6
		%	0,0%	6,7%	6,3%	0,0%	0,0%	3,7%
Total		Count	30	30	64	24	14	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 29 Vzdálenost nové provozovny * typ zákazníka

			O_01 Zakázku uskutečňuje jako			Total
			Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy	
O_11	Pěšky do 10 minut	Count	40	12	6	58
		%	39,2%	35,3%	23,1%	35,8%
	Pěšky do 30 minut	Count	12	2	2	16
		%	11,8%	5,9%	7,7%	9,9%
	Jsem ochoten jet autobusem	Count	18	0	4	22
		%	17,6%	0,0%	15,4%	13,6%
	Jsem ochoten přijet autem	Count	28	20	12	60
		%	27,5%	58,8%	46,2%	37,0%
	Jiné	Count	4	0	2	6
		%	3,9%	0,0%	7,7%	3,7%
Total		Count	102	34	26	162
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Obr. 6 Znalost respondentů konkurenčních firem



Tab. 30 Znalost respondentů konkurenčních firem * pohlaví

			O_18 Pohlaví		Total
			Muž	Žena	
O_12	Ano	Count	26	34	60
		%	33,8%	40,0%	37,0%
	Ne	Count	51	51	102
		%	66,2%	60,0%	63,0%
Total	Count		77	85	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 31 Znalost respondentů konkurenčních firem * bydliště

			O_17 Bydliště			Total
			Frenštát pod Radhoštěm	Okolní obce	Jiné	
O_12	Ano	Count	48	12	0	60
		%	42,9%	30,0%	0,0%	37,0%
	Ne	Count	64	28	10	102
		%	57,1%	70,0%	100,0%	63,0%
Total	Count		112	40	10	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

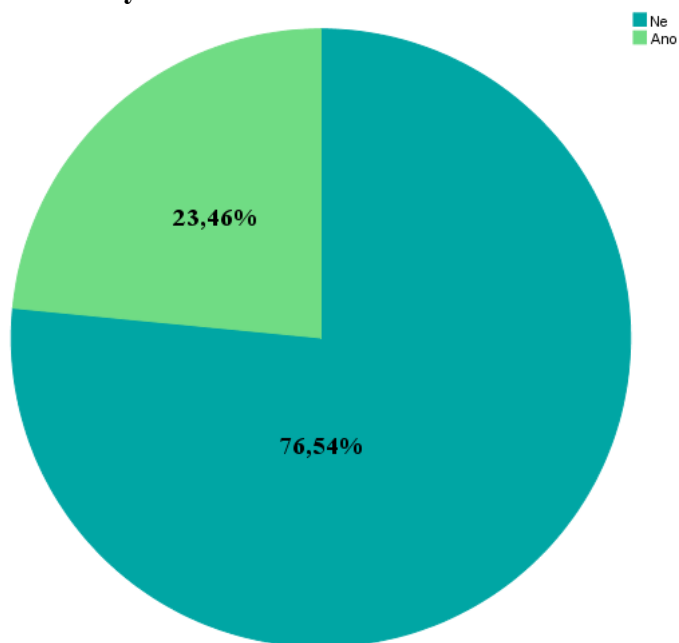
Tab. 32 Znalost respondentů konkurenčních firem * věk

			O_16_Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_12	Ano	Count	8	6	36	8	2	60
		%	26,7%	20,0%	56,3%	33,3%	14,3%	37,0%
	Ne	Count	22	24	28	16	12	102
		%	73,3%	80,0%	43,8%	66,7%	85,7%	63,0%
Total	Count		30	30	64	24	14	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 33 Znalost respondentů konkurenčních firem * typ zákazníka

			O_01_Zakázku_uskutečňuje_jako			Total
			Soukromá osoba	Podnikatel (OSVČ)	Zaměstnanec firmy	
O_12	Ano	Count	28	24	8	60
		%	27,5%	70,6%	30,8%	37,0%
	Ne	Count	74	10	18	102
		%	72,5%	29,4%	69,2%	63,0%
Total	Count		102	34	26	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Obr. 7 Využití služeb konkurence



Tab. 34 Využití služeb konkurence * pohlaví

			O_18_Pohlaví		Total
			Muž	Žena	
O_13	Ano	Count	20	18	38
		%	26,0%	21,2%	23,5%
	Ne	Count	57	67	124
		%	74,0%	78,8%	76,5%
Total	Count		77	85	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 35 Využití služeb konkurence * bydliště

			O_17_Bydliště			Total
			Frenštát p. R.	Okolní obce	Jiné	
O_13	Ano	Count	32	6	0	38
		%	28,6%	15,0%	0,0%	23,5%
	Ne	Count	80	34	10	124
		%	71,4%	85,0%	100,0%	76,5%
Total	Count		112	40	10	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 36 Využití služeb konkurence * věk

			O_16_Věk					Total
			10 - 24 let	25 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
O_13	Ano	Count	6	4	22	6	0	38
		%	20,0%	13,3%	34,4%	25,0%	0,0%	23,5%
	Ne	Count	24	26	42	18	14	124
		%	80,0%	86,7%	65,6%	75,0%	100,0%	76,5%
Total	Count		30	30	64	24	14	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 37 Využití služeb konkurence * typ zákazníka

			O_01_Zakázku uskutečňuje jako			Total
			Soukromá os.	Podnikatel	Zaměstnanec	
O_13	Ano	Count	18	18	2	38
		%	17,6%	52,9%	7,7%	23,5%
	Ne	Count	84	16	24	124
		%	82,4%	47,1%	92,3%	76,5%
Total	Count		102	34	26	162
	%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 38 TOP faktor konkurence podle respondentů

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vzdálenost provozovny	4	2,5	10,5	10,5
	Cena služeb a výrobků	4	2,5	10,5	21,1
	Kvalita služeb a výrobků	2	1,2	5,3	26,3
	Nabídka služeb a výrobků	6	3,7	15,8	42,1
	Otevírací doba	22	13,6	57,9	100,0
Total		38	23,5	100,0	
Missing	System	124	76,5		
Total		162	100,0		